

R. PAPIN

La création d' entreprise

Créer • Gérer • Développer • Reprendre

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2011
ISBN 978-2-1005-5912-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Robert Papin a créé le célèbre département Hec-Entrepreneurs qu'il a dirigé pendant vingt ans et au sein duquel il a formé plusieurs milliers de dirigeants et futurs dirigeants en utilisant une pédagogie unique au monde.

Cette pédagogie, qu'il a lui-même conçue, a donné des résultats exceptionnels au sein d'HEC mais également des grandes écoles qu'il a transformées en France et à l'étranger. *Aujourd'hui, 47 % des élèves et des étudiants ayant bénéficié de la « Pédagogie Entrepreneur » de Robert Papin occupent des fonctions de président ou directeur général d'une société.*

L'auteur, qui a lui-même créé plusieurs entreprises, est le conseiller de nombreux dirigeants, il est régulièrement consulté par des établissements d'enseignement français et étrangers.

Robert Papin est agrégé des techniques de gestion, docteur en droit, diplômé expert-comptable, diplômé d'études supérieures de sciences économiques.

Il a en outre collaboré avec l'Université de Stanford en Californie avant de diriger plusieurs programmes de recherches aux États-Unis.

Robert Papin est membre de l'Association française d'arbitrage.

Il est également président d'honneur de la Fondation internationale des entrepreneurs et l'initiateur des Instituts européens des entrepreneurs.

Robert Papin est l'auteur, aux éditions Dunod, de trois best-sellers :

- L'Art de Diriger* (tome 1, Management - Stratégie ; tome 2, Gestion - Finance) ;
- Le Directionnaire*, guide opérationnel à l'usage des PDG et cadres dirigeants ;
- Génération Business ou les clés pour agir*.

Robert Papin a élaboré trois CD-Roms d'auto-formation indispensables à tous les créateurs d'entreprises qui souhaitent assimiler rapidement les connaissances en management que tout dirigeant devrait maîtriser. Les CD-Roms comportent des diaporamas, des programmes performants de calcul, dont les résultats peuvent être imprimés, ainsi que les témoignages filmés de chefs d'entreprise, d'experts et de banquiers.

Les Cd-roms portent les titres suivants :

Réalisez vous-même le diagnostic financier d'une entreprise (concerne les concepts de gestion financière développés dans le chapitre 4 de ce livre).

Élaborez sans difficulté votre business plan (concerne le chapitre 5).

Calculez la valeur d'une entreprise (concerne les chapitres 15 et 16 sur la reprise d'une entreprise).

Pour obtenir des informations sur ces Cd-roms, vous pouvez consulter son site internet : www.robert-papin.com

Remerciements

La gestion des entreprises est un art autant qu'une science et cet ouvrage n'aurait jamais vu le jour si, depuis quinze ans, mes enseignements n'avaient bénéficié des conseils et des suggestions des chefs d'entreprise, des banquiers, des responsables de la FNEGE, de l'ETHIC, de la CGPME, du MEDEF, de mes collègues d'HEC, des experts de la Chambre de commerce de Paris, de l'APCE, des ministères de l'Éducation nationale et de l'Industrie.

Que tous ceux qui m'ont aidé trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.

À Maïta, Frédéric et Nathalie.

Remerciements

Cet ouvrage est le fruit d'une belle collaboration.

Emilie Lerebours, mon éditrice, et Odile Marion, directrice éditoriale de Dunod, soutenues par Maïta mon épouse, ont entrepris de m'expliquer qu'il convenait de changer le format de l'ouvrage et sa présentation générale, qu'il fallait y introduire de nouvelles histoires vécues, des synthèses, des tableaux et un tas d'autres choses qui aboutissaient à une conclusion très simple : je devais réécrire le livre pour l'adapter aux dernières évolutions de notre société.

Je me suis exécuté mais c'est à vous, ami lecteur, de juger du résultat.

Encouragé par Pierre-André Michel, Directeur Général de Dunod, j'ai bénéficié des précieux conseils de toute l'équipe responsable de la réalisation et de la diffusion de ce livre.

À tous j'adresse mes plus sincères remerciements.

Table des matières

<i>Introduction</i> La création d'entreprise : les clés du succès	1
---	---

1 Le créateur et son projet

Chapitre 1 Mieux vous connaître pour mieux réussir	7
Le prix à payer pour créer	8
Pour mieux vous connaître	11
L'heure du bilan	28
Conseils aux créateurs d'entreprise	37
Chapitre 2 Créateurs, testez votre projet	49
Étude de marché Yes or No ?	49
Comment tester un projet de création sans étude de marché	53
Comment réaliser une étude de marché dans les règles de l'Art	84

2 Du projet au business plan

Chapitre 3 Du projet au plan d'action détaillé	101
Renforcez vos atouts et résorbez vos faiblesses	102
Adoptez plusieurs scénarios d'activité ou de chiffre d'affaires	106
Justifiez les hypothèses adoptées et ne minimisez pas les risques	106
N'oubliez rien, ne laissez rien dans l'ombre	107
Chapitre 4 Maîtrisez l'essentiel de la gestion comptable et financière	117
Le bilan	117
Le compte de résultat	133
L'annexe	148
Tenir votre comptabilité	149
La rentabilité d'une entreprise et le calcul de son point mort	157
La structure financière d'une entreprise	177
Les critères du banquier pour accorder ou refuser ses crédits	186
Le cas particulier du financement des start-up	196

Chapitre 5	Élaborez maintenant votre dossier de financement	199
	Évaluez vos besoins en financements permanents	203
	Élaborez vos comptes de résultat prévisionnels	216
	Construisez votre tableau de financement	220
	Calculez vos besoins de trésorerie	223
	Dressez les bilans de fin d'exercice	235
Chapitre 6	Rédigez votre Business Plan	253
	Le résumé	254
	L'argumentaire	254
	Le cas particulier du business plan d'une start-up Internet	259

3 Trouver l'argent nécessaire

Chapitre 7	Trouver des fonds propres	267
	Les fonds propres de l'entreprise individuelle	267
	Les fonds propres d'une société	271
	Le cas particulier des fonds propres d'une start-up	275
Chapitre 8	Trouver des prêts bancaires	289
	Les prêts bancaires à long et moyen terme	289
	Les crédits spécifiques	290
	Dix commandements pour vous faire apprécier du banquier et obtenir les prêts sollicités	293

4 La mise en œuvre de votre projet et le développement de votre entreprise

Chapitre 9	Choisissez avec soin la structure juridique de votre entreprise	311
	Entreprise individuelle ou société ?	312
	Critères de choix d'une structure juridique	340
	La création d'une société holding	357
Chapitre 10	Accomplissez les formalités nécessaires à la création de votre entreprise	363
	Les formalités juridiques nécessaires à la création de votre entreprise	363
	Les formalités sociales et fiscales d'une entreprise individuelle et d'une société	385

Chapitre 11 Protégez votre nom commercial, vos marques et vos inventions	395
Protégez votre nom commercial	395
Protégez vos marques	398
Protégez vos inventions	404
Protégez vos dessins et modèles	412
Protégez vos logiciels	414
Protégez vos noms de domaine Internet	414
Chapitre 12 Maîtrisez l'essentiel de la gestion sociale avant d'embaucher	419
Naissance et fin du contrat de travail	421
Les formalités d'embauche	438
La durée du travail et les congés	439
Les maladies et les accidents	449
Les relations de l'entreprise avec l'inspecteur du travail	453
Les représentants du personnel	453
L'expression des salariés dans l'entreprise	461
Les cotisations sociales des salariés	463
Le bulletin de salaire	474
Les charges sociales des employeurs et travailleurs indépendants	480
Aides à l'emploi - formation et intéressement	490
Chapitre 13 Maîtrisez l'essentiel de la fiscalité	511
Les différentes impositions de l'entreprise	512
Mesures fiscales en faveur de la création et du développement des entreprises	525
Le choix du mode d'imposition des bénéficiaires	532
Chapitre 14 Gérez le développement futur de votre entreprise	541
Apprenez à bien gérer votre temps	541
Gérez votre développement sur le plan financier	554
Développez le potentiel humain de votre entreprise	557
Pour consolider le développement de votre entreprise soyez stratège	560
Apprenez à trouver de nouvelles idées	566

5	Comment reprendre ou céder une entreprise	
Chapitre 15	Les avantages et les dangers de la reprise d'entreprises	599
	Les avantages de la reprise	599
	Les mauvaises surprises de la reprise	601
	Le profil du candidat à la reprise	603
Chapitre 16	Le rachat d'une entreprise en bonne santé	609
	Comment trouver une entreprise à racheter ?	609
	Comment déterminer la valeur d'une entreprise à racheter ?	610
	Cas pratique - la société Dumas	646
	Quelques conseils pour négocier	657
	Financer le rachat d'une entreprise	661
Chapitre 17	La reprise d'une entreprise en difficulté	679
	Les aspects juridiques de la cessation de paiements	680
	La recherche d'une entreprise en difficulté	695
	Le diagnostic des entreprises en difficulté	700
	La conduite du redressement	723
	Le financement des entreprises en difficulté	723
	Les aspects fiscaux du redressement des entreprises en difficulté	728
Conclusion		736
Informations utiles		737
	Activités et coordonnées des organismes, sociétés d'études, revues, banques spécialisées dans l'aide aux créateurs	739
	Modèles de statuts et de contrats	775
Index		803

Mode d'emploi

Vous trouverez dans cet ouvrage de nombreuses rubriques qui vous permettront de l'exploiter avec efficacité.

Chaque chapitre est illustré :

- **d'exemples concrets**
- **de tableaux et de figures** qui vous éviteront de vous noyer dans les détails
- **d'encadrés** qui viennent compléter les développements du chapitre
- **de pictogrammes** qui vous signalent les passages plus difficiles.

Les chapitres se terminent par une rubrique **Points clés** qui rappelle les points importants de ces chapitres.

Dans les chapitres 5 et 16, **deux cas pratiques** vous permettront d'élaborer vous-même le dossier de financement de votre projet de création ou d'évaluer vous-même l'entreprise que vous aimeriez racheter.

Chacune des 5 parties du livre s'achève sur **l'histoire vécue d'un créateur ou d'un repreneur**. Ces histoires renforceront certainement votre envie de concrétiser vos propres projets.

À la fin de l'ouvrage, un chapitre consacré aux **Informations utiles**, regroupe les sources de renseignements et de conseils qui sont à la disposition des créateurs ou des repreneurs pour rechercher de nouvelles idées, analyser leur marché, choisir une structure juridique, acquérir des connaissances sociales ou fiscales. Il propose **des modèles de statuts et d'imprimés** que vous pourrez télécharger depuis le site de l'auteur, www.robertpapin.com ou le site de l'éditeur www.dunod.com.

Certaines ressources en ligne du site www.robertpapin.com sont réservées aux lecteurs de cet ouvrage et elles sont protégées par des codes d'accès. Ces codes d'accès sont les suivants :

Identifiant : strategie Attention : l'identifiant ne comporte pas d'accent sur le « e » du mot « strategie »

Mot de passe : edition 14 Attention : le mot de passe ne contient pas d'accent sur le « e » du mot « edition »

À la fin de l'ouvrage, un **index** vous permettra de retrouver les numéros de page des rubriques que vous aimeriez consulter.

La création d'entreprise : les clés du succès

Les bouleversements économiques, technologiques et géopolitiques de ces dernières années justifiaient la publication d'une édition très différente de celle des versions précédentes.

Dans les rubriques incontournables de cette 14^e édition de Stratégie pour la création d'entreprise, des innovations nombreuses ont été introduites. Des chapitres ont été allégés, voire supprimés ou transférés sur Internet. D'autres chapitres ont été introduits ou renforcés. L'ensemble s'est enrichi de nouvelles applications pratiques, d'exemples concrets, de tableaux, de figures, de synthèses et d'histoires vécues. En fin d'ouvrage, les sources d'informations qui sont à votre disposition ont été regroupées. Vous y trouverez également des modèles de statuts de société, de contrats de travail et des imprimés que vous pourrez télécharger depuis le site Internet de Dunod ou depuis mon site Internet.

Enfin, le format du livre a été réduit et son titre simplifié pour mieux traduire les défis auxquels tous les entrepreneurs sont désormais confrontés.

Aujourd'hui, un créateur dont l'entreprise a franchi le cap des 5 premières années d'existence n'est pas à l'abri d'un dépôt de bilan. Son dirigeant doit rester en état de veille permanente pour anticiper le changement.

Aujourd'hui, savoir gérer ses collaborateurs ne consiste plus à organiser, coordonner et contrôler leur activité mais à leur déléguer le maximum de responsabilités. Le dirigeant doit en effet disposer d'un minimum de disponibilité pour rester ouvert sur son environnement afin d'y détecter les opportunités à exploiter et les dangers à éviter.

Aujourd'hui, un futur patron doit maîtriser d'emblée quelques notions très simples de gestion financière pour éviter à son entreprise de perdre en un instant tout l'agent qu'elle a gagné.

Vous l'avez compris, les changements intervenus dans notre environnement ont aujourd'hui un impact important sur les compétences que tout créateur d'entreprise doit désormais maîtriser.

BIEN VOUS CONNAÎTRE

Pour réussir à créer une entreprise, vous devez d'abord apprendre à mieux percevoir vos motivations, vos qualités et vos limites. Cela vous permettra de surmonter les obstacles et de mieux motiver vos futurs collaborateurs.

TESTER CORRECTEMENT LE POTENTIEL DE VOTRE IDÉE DE CRÉATION

Aujourd'hui, il n'est plus possible de réaliser des études de marché dans les règles de l'art car vous devez vous adapter à un environnement bousculé au sein duquel la concurrence restera exacerbée. Il convient donc de trouver des substituts aux techniques traditionnelles d'études de marché. La méthodologie que je vous propose a conduit au succès des centaines de créateurs. Beaucoup d'entre eux sont aujourd'hui leaders de leur secteur d'activité.

FINANCER CORRECTEMENT LA CRÉATION ET LE DÉVELOPPEMENT DE VOTRE ENTREPRISE

Aujourd'hui, connaître les sources de financement et confier à des conseillers le soin d'élaborer un dossier de financement ne suffit plus pour obtenir l'argent tant désiré. Vous devez apprendre à élaborer vous-même une demande de financement. Il y va de votre crédibilité aux yeux du banquier.

Si vous êtes un autodidacte en management, rassurez-vous. Cela n'a rien de compliqué. Il suffit de maîtriser au préalable quelques notions de gestion financière qui sont à votre portée. Elles vous sont proposées dans cet ouvrage. Elles vous permettront d'élaborer un petit « tableau de bord » grâce auquel vous suivrez sans difficulté votre rentabilité tout en permettant à votre entreprise de conserver une structure financière qui la préservera du dépôt de bilan.

LA MISE EN ŒUVRE DE VOTRE PROJET

Dans cette mise en œuvre, le choix d'une structure juridique est une étape importante mais ce n'est pas la seule. Si vous avez l'intention d'embaucher du personnel vous devez maîtriser quelques notions de gestion sociale. Il serait également prudent que vous connaissiez les impôts et taxes dont vous devrez vous acquitter.

Ces notions sont abordées dans l'ouvrage. Elles ont pour ambition de vous faire gagner du temps et non de faire de vous un expert juridique, social ou fiscal. Vous trouverez aisément des spécialistes pour vous conseiller. Choisissez ceux qui feront l'effort de bien vous écouter pour mieux vous comprendre.

UN CREDO POUR LE DÉVELOPPEMENT : LE CHANGEMENT EST UNE SOURCE D'OPPORTUNITÉS

Dans un environnement bousculé, seuls survivront les entrepreneurs qui sont persuadés que le changement est une source d'opportunités et non une contrainte à laquelle ils doivent se plier. Si vous regardez le futur avec optimisme, vous vous affranchirez d'un certain nombre d'idées reçues sur les obstacles au changement.

Vous n'hésitez pas à vous entourer d'emblée de femmes et d'hommes désireux de se dépasser auxquels vous confierez des responsabilités après les avoir formés.

Vous programmerez dès maintenant le futur de votre entreprise et vous serez en permanence à la recherche de nouvelles opportunités dont vous saurez mesurer le potentiel. La quatrième partie de ce livre vous propose des outils qui faciliteront votre travail.

LA REPRISE D'UNE ENTREPRISE - POURQUOI PAS ?

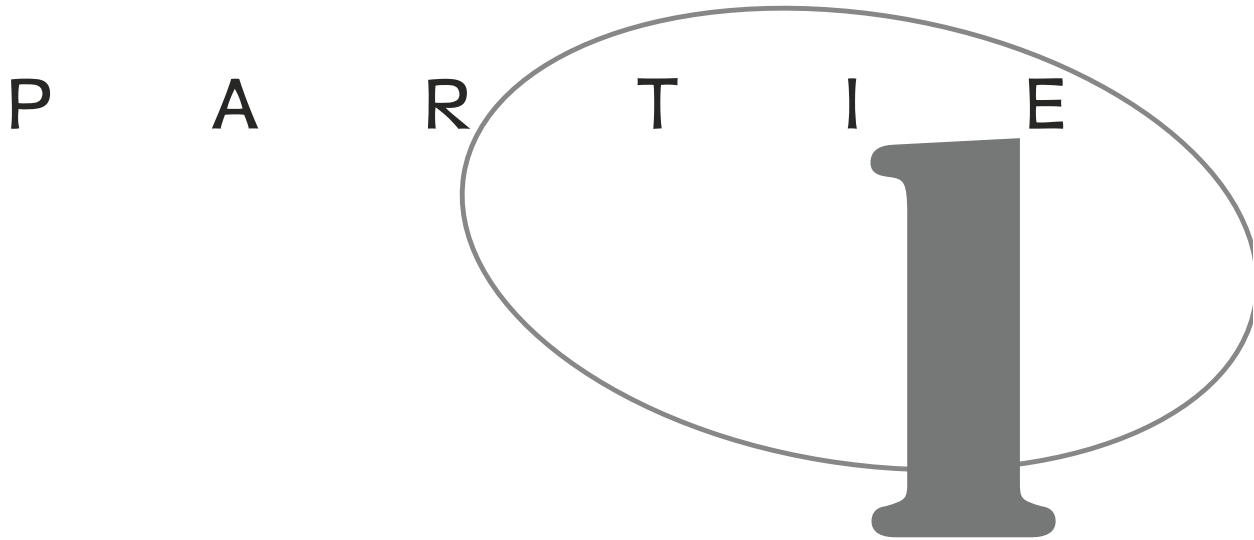
La reprise d'une entreprise peut vous concerner si vous maîtrisez le métier exercé par cette entreprise et si vous avez déjà une expérience du management. L'aventure présente des avantages par rapport à la création d'une entreprise mais elle n'est pas sans risques. Mieux vaut s'y préparer. La cinquième partie de l'ouvrage a pour ambition de vous aider à relever ce type de défi.

L'ENTHOUSIASME VOUS PERMETTRA DE RENVERSER LES OBSTACLES

Que vous souhaitiez créer ou reprendre une entreprise, vous trouverez dans cet ouvrage des raisons de persévérer.

La création reste l'une des plus belles aventures de notre siècle qui puisse vous apporter des plaisirs incomparables.

Balzac a écrit « C'est un signe de médiocrité que d'être incapable d'enthousiasme ». Soyez enthousiaste et vous réussirez.



Le créateur et son projet

Un grand chef d'entreprise, mondialement connu, me déclarait voici déjà quelques années : « Pour réussir, il faut d'abord se connaître. C'est la meilleure arme dont un créateur puisse disposer pour surmonter les obstacles qu'il va rencontrer et pour choisir les créneaux qui lui permettront de satisfaire au mieux ses aspirations tout en tirant le maximum de ses atouts. Quant à ses faiblesses... les connaître, c'est déjà réduire de 50 % leur portée... »

Comment aider le créateur à mieux connaître ses objectifs et ses motivations, d'une part, ses forces et ses faiblesses, d'autre part ? N'est-il pas possible de proposer à ce créateur des conseils de comportement tirés de l'expérience de ceux qui ont le mieux réussi ? Ce sont là deux séries de réflexions qui feront l'objet de notre première partie.

Mieux vous connaître pour mieux réussir

Soun Tse, l'inspirateur de Mao Zédōng et l'un des grands stratèges de la Chine antique, a écrit : « Connais l'adversaire et surtout connais-toi toi-même et tu seras invincible. »

Malheureusement, bien peu de créateurs et de dirigeants font sur eux-mêmes un effort de réflexion suffisant avant de créer leur affaire. Or, un tel effort joue un rôle considérable dans la réussite future car il permet aux intéressés de ne pas se laisser bercer par le faux espoir que les événements viendront d'eux-mêmes satisfaire leurs motivations, minimiser leurs faiblesses et tirer le meilleur parti de leurs atouts. L'expérience montre que les choses se passent rarement ainsi et beaucoup s'aperçoivent trop tard que la création ne correspondait pas à leurs véritables aspirations.

Il est certain qu'une analyse de ces aspirations présente un certain nombre de difficultés, surtout pour ceux qui préfèrent l'action à la réflexion. Les résultats de cette même analyse ne seront d'ailleurs jamais définitivement acquis car les objectifs d'un individu peuvent changer avec les changements intervenus dans sa situation familiale, professionnelle ou sociale.

Si vous n'êtes pas prêt à fournir cet effort de réflexion ou si vous êtes déjà persuadé que la création d'une entreprise correspond totalement à vos objectifs, si vous connaissez bien vos qualités et vos défauts et si vous estimez qu'une étude de ces qualités et de ces défauts ne présente aucun intérêt alors reportez-vous directement à la seconde partie.

Si, par contre, vous acceptez l'idée qu'une telle étude puisse vous servir, faites un détour et posez-vous d'abord la question suivante : « Quel est le prix à payer pour créer une entreprise ? ». En répondant à cette question, vous constaterez que ce prix est tel qu'il pourrait être dangereux de vous lancer sans connaître auparavant vos motivations et votre tempérament.

LE PRIX À PAYER POUR CRÉER

Si la création d'entreprise ne correspond pas à vos aspirations profondes, vous serez perpétuellement insatisfait.

Si vous n'avez pas les qualités nécessaires pour surmonter les difficultés, ces difficultés prendront à vos yeux des proportions démesurées.

Il faut bannir du langage l'expression suivante : « Je n'ai rien à perdre, donc j'y vais ». En réalité, le prix à payer pour créer une entreprise est très élevé car tous les créateurs doivent affronter la solitude, l'insécurité, la méfiance, le sacrifice familial et le sacrifice financier.

LE CRÉATEUR ET LA SOLITUDE

Le créateur est d'abord un être seul, généralement incompris de tous ceux qui l'entourent. Sa réussite est souvent conditionnée par le caractère novateur de ses idées, or ce caractère novateur éveille presque toujours le scepticisme de ceux dont il a besoin pour réussir : ses futurs clients, ses fournisseurs, ses financiers, mais aussi son entourage, et notamment ceux qui, dans cet entourage, pourraient être sollicités pour participer au capital de l'entreprise ou pour lui prêter de l'argent. Le créateur se sentira également très seul lorsqu'il lui faudra prendre des décisions qui conditionneront la survie de son affaire et parfois même la sécurité matérielle de ses proches. Cette solitude risque de s'accroître avec le temps, car il prendra l'habitude de décider de tout et de garder pour lui toutes les informations.

Ainsi donc, il pourrait bien se retrouver entouré de simples exécutants avec lesquels il ne pourra partager ni ses joies ni ses soucis.

LE CRÉATEUR ET L'INSÉCURITÉ

La perte d'un contrat, le refus d'un découvert bancaire, l'arrivée brutale d'un nouveau concurrent, l'accident de santé, autant d'événements qui peuvent du jour au lendemain faire échouer une entreprise et remettre en cause des années d'efforts. Certains se consolent en se disant que cette insécurité est le prix à payer pour développer une affaire, la vendre dans quelques années et réaliser ainsi une solide plus-value en capital. Ils ajouteront volontiers « Voyez les succès enregistrés dans le secteur de l'e-business par des start-up dont les dirigeants se sont enrichis rapidement ». Certes, mais si la presse met en exergue des réussites spectaculaires, elle oublie de mentionner que dans le secteur des NTIC le pourcentage d'échecs est considérable. La découverte d'un filon attire toujours des milliers de chercheurs d'or et seuls quelques-uns survivront. L'étroitesse du marché boursier français limitera d'ailleurs encore longtemps les possibilités d'introduction en Bourse et la taxation des plus-values est suffisamment efficace pour rogner le magot.

LE CRÉATEUR ET LA MÉFIANCE

Les futurs patrons sont condamnés à la patience et à la modestie car le grand public, les fournisseurs, les clients et l'administration ne traitent avec respect que les puissants, c'est-à-dire ceux qui ont atteint la notoriété par la taille, les relations ou l'argent. Le créateur doit accepter une telle situation et considérer que sa jeunesse et sa fougue constituent autant d'obstacles dans ses relations avec ceux qui l'entourent, les fonctionnaires ou les banquiers notamment qui répliqueront à l'agressivité par un respect rigoureux d'une réglementation capable de paralyser totalement les plus dynamiques.

LE SACRIFICE FAMILIAL

Le créateur travaille 7 jours par semaine. Pour sa famille, la période de démarrage est un calvaire, ses enfants le considèrent comme un étranger et quand, très tard, il rentre à la maison, son chien le mord parce qu'il ne l'a pas reconnu.

Qu'ajouter à cela sinon que le créateur ne travaille pas 12 heures par jour mais 24 heures sur 24. Il vit avec son entreprise, s'endort avec elle, rêve d'elle, se lève en pleine nuit pour noter ses idées, ne prend pas de vacances et n'a pas le temps de profiter de son argent (quand il commence enfin à en gagner).

LE SACRIFICE FINANCIER

Laissez-moi vous conter l'histoire de quatre créateurs que j'ai connus. L'un d'eux, ingénieur de l'École centrale, voulait fabriquer en trois mois des voiliers pour les prochains championnats du monde. Très jeune au physique comme au moral, il semblait animé par une foi capable de soulever des montagnes. Ainsi il s'était déjà fait embaucher au SMIC comme manœuvre sur un chantier naval en omettant de signaler qu'il était ingénieur et qu'il avait participé aux derniers championnats du monde dans la catégorie des « quaters tonners ».

Son projet de création semblait malheureusement peu viable : penser qu'on puisse bâtir une réussite sur la simple idée de construire en trois mois des voiliers de 12 mètres était une vue de l'esprit. Notre candidat créateur n'avait même pas pris la peine d'interroger des clients potentiels, alors que le marché était réduit et que, de ce fait, il aurait été possible d'effectuer rapidement une étude exhaustive.

Le même jour, trois autres candidats vinrent me voir en me signalant qu'ils désiraient s'associer pour lancer une entreprise de *fast food*. Le premier était ingénieur agroalimentaire et possédait une solide expérience professionnelle, le second avait dirigé pendant quatre ans un service marketing au sein d'une grande entreprise et le troisième avait fait ses armes dans une grande banque. Tous trois possédaient une bonne formation en gestion récemment acquise dans une *business school* réputée. Leur idée était séduisante. Elle consistait à distribuer par

camionnette, sur les plages pendant l'été, dans les grandes villes pendant l'hiver, des hamburgers cuits au micro-ondes directement dans leur emballage de transport.

Une étude sérieuse prouvait l'existence d'un important marché et le projet était tellement bien étudié que des chaînes de restauration souhaitaient s'y associer. Nos trois candidats avaient besoin de 80 000 €, ce qui ne paraissait pas poser de problème, mais ils souhaitaient recevoir le même salaire que celui perçu par leurs camarades embauchés dans les grandes entreprises à leur sortie de la business school. Ils s'étaient en outre organisés pour ne pas travailler plus de 8 heures par jour. Enfin, ils avaient réussi à obtenir d'une grande firme une offre de situation valable 6 mois... « une solution de secours », disaient-ils.

Que croyez-vous qu'il arrivât ?

Six mois passèrent... Notre centralien continuait à vivre dans une chambre de bonne, mangeait des sandwiches, ne pensait plus à la situation qu'il aurait pu obtenir avec son diplôme d'ingénieur. Durant la période qui venait de s'écouler, il avait revu complètement son projet, trouvé les véritables facteurs clés de réussite, obtenu un prêt personnel de 15 000 €, décroché un prix à la création de 9 000 €, réussi à convaincre un dirigeant de PME de lui prêter gratuitement un local, et il fabriquait son premier voilier.

Quant aux trois créateurs de *fast food*, ils avaient laissé tomber leur projet et travaillaient dans leur entreprise « de secours »... Interrogés sur les raisons de leur abandon, ils déclarèrent : « La création d'entreprise n'était pas faite pour nous. Nous avons obtenu les 80 000 € dont nous avons besoin pour démarrer, mais lorsque nous avons fait nos comptes, nous nous sommes aperçus qu'il nous fallait en réalité 95 000 € pour boucler notre budget. Il ne nous restait qu'une solution : réduire nos salaires et cela, nous ne pouvions l'accepter... »

Moralité : le créateur qui décide de s'attribuer d'emblée un salaire de PDG et de rémunérer son épouse ou son époux pour les travaux de dactylographie ou de comptabilité réalisés dans l'entreprise, qui refuse de prendre lui-même les risques qu'il demande aux autres de prendre, qui cherche à maîtriser son avenir sans remettre en cause sa sécurité matérielle, celui-là fera probablement partie des 50 % de créateurs qui n'atteindront jamais le cap de la cinquième année. Ceux qui, au contraire, savent à quoi ils s'attendent et sont prêts à faire les sacrifices nécessaires, ceux-là ont de fortes chances de faire partie des 50 % qui réussiront, soit dans la création d'une nouvelle entreprise, soit comme futur successeur d'un patron de PME, soit encore comme responsable d'une unité autonome au sein d'une grande entreprise.

Quand on connaît le prix à payer pour créer on a donc beaucoup plus de chances de trouver le temps et l'énergie nécessaires pour se poser les deux questions suivantes.

- Quelles sont mes aspirations, quels sont les buts que je poursuis dans la vie ?
- Quels sont mes qualités et mes défauts ?

La réponse à la première question permettra peut-être au candidat dirigeant de savoir si la création d'une entreprise lui permettra d'être « bien dans sa peau ». La réponse à la seconde question, loin de le décourager, devrait l'éclairer sur la possibilité de « jouer en

première, en seconde ou en troisième division ». Elle devrait également lui indiquer la voie à suivre pour concevoir un projet susceptible d'exploiter au mieux ses atouts et de réduire au maximum ses faiblesses.

POUR MIEUX VOUS CONNAÎTRE

MENEZ VOUS-MÊME LE TRAVAIL DE RÉFLEXION

Vous souhaitez entreprendre sérieusement l'analyse de vos motivations, de vos qualités et de vos défauts ?

- Trouvez du temps et un endroit tranquille pour réfléchir.
- Jetez pêle-mêle vos idées sur une feuille de papier.
- Utilisez les questionnaires proposés dans les pages qui suivent.
- Parlez de vous avec des personnes qui vous connaissent bien et qui vous donneront leur opinion sans complaisance.
- Faites réaliser l'étude graphologique de votre écriture par un bon spécialiste.
- Et complétez les informations obtenues par d'autres techniques d'analyse caractérologique.

Pour identifier vos motivations

Ce qui fait « marcher » la plupart des créateurs c'est la volonté d'aller toujours plus loin (ce que les Américains appellent l'*achievement motivation*), le désir de liberté et, à un moindre degré, le goût du pouvoir (*power motivation*). Aller toujours plus loin, se dépasser et surmonter les obstacles, tel est le but de presque tous ceux qui souhaitent créer une entreprise. Ce qu'ils veulent, c'est gagner et dépasser les objectifs qu'ils se sont eux-mêmes fixés. Travailler dur pour le plaisir de travailler dur ne les intéresse pas ; ce qu'ils souhaitent, c'est travailler dur pour atteindre plus vite leurs objectifs.

Le créateur veut aussi rester un homme libre, libre d'orienter sa vie, de fixer ses objectifs, de se juger lui-même, de choisir son cadre de travail et ses collaborateurs. Le pouvoir l'attire car il lui procure une certaine jouissance mais son goût du pouvoir est probablement moins fort que chez les responsables de grandes sociétés.

On a beaucoup écrit sur la volonté de puissance des dirigeants, négligeant trop souvent de distinguer le cas des patrons des petites et moyennes entreprises (PME) et celui des présidents de grandes firmes. C'est en effet chez les PDG de ces grandes firmes que l'on trouve réunies une volonté d'aller toujours plus loin et une forte attirance pour le pouvoir. La nature

beaucoup plus politisée des méthodes de promotion utilisées par les grands groupes, la complexité de leurs structures et l'importance sociale du rôle de leurs responsables, tout cela favorise l'accès aux postes les plus élevés de ceux qui possèdent non seulement le « punch » mais aussi l'aptitude à s'informer, l'art de l'imprécision et du tâtonnement systématique, et, d'une manière plus générale, le sens du pouvoir.

Un goût trop développé du pouvoir présenterait d'ailleurs des risques certains au niveau de la petite entreprise car il inciterait son dirigeant à privilégier son statut personnel (et par là même, son salaire, ses titres, son cadre de travail) au détriment des objectifs à atteindre ; son autorité ou ses prérogatives, au détriment de la résolution des problèmes. Le patron obsédé par le pouvoir percevra ses conflits d'autorité comme des conflits quasi insolubles, il n'hésitera donc pas à vendre son affaire ou à la laisser périr, s'il pense que demain il peut en perdre le contrôle.

Désir d'aller toujours plus loin, attrait pour la liberté et goût « réaliste » du pouvoir, telles sont donc les motivations les plus fréquentes chez le créateur d'entreprise. Malheureusement, dans notre pays on n'apprécie pas toujours ceux qui veulent se mettre en avant et jouer les pionniers. C'est sans doute pourquoi les candidats créateurs éprouvent un certain malaise à s'avouer qu'au fond d'eux-mêmes, ils souhaitent être au-dessus des autres. Ils se cachent donc derrière les paravents que leur propose la littérature du management : poursuite d'un idéal, édification d'un cadre agréable pour ceux qui travaillent avec eux, prestige de leur ville ou de leur pays... La liste des « motivations alibis » remplirait plusieurs pages.

Mais il faut regarder la vérité en face : si vous ne voulez pas faire mieux que les autres, gardez-vous de créer une entreprise, cela vous évitera bien des difficultés. Si par contre vous désirez vous dépasser, faites l'effort de réfléchir aux buts que vous poursuivez dans la vie, en utilisant au besoin les questionnaires qui suivent.

● **Des questionnaires pour détecter vos motivations**

Tentez d'abord de répondre à cette première série de questions

- Quels ont été dans le passé les événements qui m'ont le plus marqué ?
- Quelles ont été les crises (professionnelles, familiales...) que j'ai traversées ?
- Comment les ai-je surmontées – Quelle a été leur influence sur mon comportement ?
- Quels ont été les événements (professionnels, familiaux...) qui m'ont apporté les plus grandes satisfactions ? En ai-je tiré parti ? Comment ?
- Quelles ont été les 5 ou 6 personnes qui m'ont le plus influencé dans un sens positif ou négatif ? Pourquoi ?



Quel a été le résultat de cette influence ?

- Quelles sont, parmi mes activités professionnelles et extra-professionnelles actuelles, celles qui me procurent le plus de satisfactions (lecture ? bricolage ? conduite automobile ?...) Pourquoi ?
- Quelles sont, parmi ces activités professionnelles ou extra-professionnelles, celles qui me procurent le plus d'insatisfactions, d'anxiété ? Pourquoi ?

Reprenez les réponses que vous avez données aux questions qui précèdent et tentez de classer ces réponses par ordre d'importance décroissante.

Réalisez maintenant deux petits tests qui vous permettront peut-être d'apprécier votre désir d'aller toujours plus loin et votre goût du pouvoir. Il s'agit là de petits jeux à l'efficacité limitée mais les jeux sont parfois de bons révélateurs d'un tempérament.

Testez votre désir d'aller toujours plus loin

Réfléchissez soigneusement avant de répondre aux questions qui suivent.

OUI NON

- Aimez-vous le sport d'équipe ?
- Si vous étiez un boxeur placé sur un ring face à un adversaire agressif et que vous ayez le choix suivant :
 - Lui donner une correction pour lui faire payer son comportement ou
 - Accepter de vous faire malmener pour garder vos forces en vue d'un autre combat plus important
- Refuseriez-vous la première attitude ?
- Choisiriez-vous la seconde attitude ?
- Attaquez-vous d'emblée votre journée par les tâches les plus importantes sans avoir envie de vous débarrasser d'abord des tâches secondaires ?
- Éprouvez-vous un grand plaisir :
 - lorsque vous avez trouvé une idée nouvelle ?
 - lorsque vous avez mis au point une méthode de travail nouvelle ?
- Cela vous arrive-t-il souvent de vous voir reprocher votre enthousiasme pour une idée ou pour un projet ?
- Dit-on de vous : « lorsqu'il est sur une idée ou un projet, plus rien ne compte pour lui ? »
- Êtes-vous de ceux qui pensent que la chance ne joue pas un grand rôle dans la réussite d'un individu ?
- Pensez-vous que la chance appartienne d'abord à ceux qui font le nécessaire pour en profiter ?



- Si vous avez fait des erreurs, aimez-vous que l'on vous précise les raisons pour lesquelles vous les avez commises ?
- D'une manière générale, demandez-vous souvent l'avis des autres ?
- Pensez-vous qu'en période de crise économique il existe autant d'opportunités pour créer une entreprise qu'en période d'expansion ?
- Les risques que vous prenez sont-ils toujours modérés ?
- Prenez-vous parfois de gros risques sans être totalement convaincu que le jeu en vaille la chandelle ?
- Aimez-vous voyager à l'étranger ?
- Êtes-vous à l'aise lorsque vous êtes reçu dans un milieu où vous ne connaissez personne ?
- Si vous créez une entreprise vous vivrez probablement durant de longues années dans l'insécurité (peut-être même jusqu'à l'âge de la retraite)
 - Acceptez-vous un tel risque ?
 - Votre épouse (votre époux) l'accepte-t-il ?
- Si vous avez déjà travaillé dans une grande entreprise et que vous avez rencontré des difficultés, précisez si elles ont été dues aux raisons suivantes :
 - Je voulais monter plus vite dans la hiérarchie.
 - J'ai été considéré comme un déviant, comme une personne qui ne respectait pas les normes du groupe.
 - Je n'ai pas eu la possibilité de mettre en œuvre mes idées.
 - On n'a pas reconnu mes mérites.
- Si vous avez quitté cette entreprise, êtes-vous parti en bons termes avec son dirigeant ?
- Si vous n'avez pas encore travaillé dans de grandes entreprises et si vous deviez entrer dans l'une d'elles, êtes-vous persuadé que vous auriez des problèmes ?
- Pour quelles raisons ?
 - Je souhaiterais obtenir trop vite la place du PDG
 - Mes idées seraient considérées comme trop révolutionnaires
 - L'entreprise ne pourrait me donner le salaire que je mérite.
 - Je n'aurais pas suffisamment de liberté d'action

Calculer maintenant le nombre total de cases cochées dans la colonne des « OUI ».

● Résultat de votre test

- **Plus de 20 oui : La création d'une entreprise vous permettrait probablement de satisfaire votre goût du challenge**

Vous seriez en effet confronté chaque jour à mille défis. Évitez toutefois de mesurer votre efficacité au talent avec lequel vous surmonterez mille difficultés quotidiennes. Vous pourriez très vite vous prendre pour un surdoué du management et vous pourriez également devenir, comme le disait Detoef, « une machine à broyer du travail qui se fausse quand elle s'arrête mais ne s'arrête pas toujours quand elle est faussée ».

• **Entre 10 et 20 oui : Réfléchissez avant de créer**

Vous aimez relever des défis mais ne vous engagez pas tête baissée dans la création sans avoir réfléchi à ses avantages et ses inconvénients. Si vous étiez tenté de tout laisser tomber au moment critique, vous seriez affaibli et vous constitueriez une proie facile pour vos concurrents. Soyez conscient qu'il est possible d'arriver à la tête d'une entreprise sans avoir créé celle-ci. De nombreux patrons ont en effet accédé au sommet de la hiérarchie en exerçant des responsabilités fonctionnelles ou en rachetant une entreprise en bonne santé.

• **Moins de 10 oui : Attention ! La création d'une entreprise est une course d'obstacles et ces derniers sont souvent redoutables.**

À la fin de leur carrière professionnelle, certains patrons ont le sentiment d'être passés à côté du bonheur.

Ne soyez pas de ceux-là et restez conscient que le prix à payer pour créer une entreprise est un prix qui pourrait être trop élevé pour vous.

Testez votre goût du pouvoir

- | | OUI | NON |
|---|--------------------------|--------------------------|
| • Aimez-vous donner aux autres des conseils même si on ne les sollicite pas ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Pensez-vous que, dans de nombreux cas, ces conseils n'aient pas pour but d'aider les autres mais plutôt de vous affirmer ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Avez-vous tendance à vouloir influencer le comportement et la vie de ceux qui vous entourent (votre famille, vos amis, vos collaborateurs) ? . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Vos actions ont-elles tendance à provoquer chez les autres des réactions intenses (de plaisir, de crainte, de colère) ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Aimez-vous provoquer de telles réactions ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Accordez-vous beaucoup d'importance à ce que les autres pensent de vous ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Seriez-vous gêné de ne pas être considéré comme quelqu'un d'important ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Souhaitez-vous être le patron en toutes circonstances ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Le fait de vaincre un adversaire vous procure-t-il une grande satisfaction ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Placé devant le choix suivant : | | |
| 1. Posséder une entreprise qui vous permette d'obtenir un revenu personnel annuel de 50 000 € et qui soit leader sur un marché susceptible de vastes développements | | |
| 2. Posséder une petite entreprise qui ne puisse grandir mais qui vous garantisse un revenu annuel de 150 000 €, | | |
| Choisiriez-vous la première option ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Calculer maintenant le nombre total de cases cochées dans la colonne des « OUI ».

● Résultat de votre test

- **Plus de 7 oui : La création d'une entreprise vous permettrait certainement de satisfaire votre goût du pouvoir.**

Ce goût du pouvoir est le moteur qui anime la plupart des chefs d'entreprise... et des responsables politiques. N'ayez donc pas honte de cette motivation. Soyez cependant conscient que pour développer votre entreprise vous devrez abandonner une partie de votre pouvoir à des collaborateurs de valeur. Une réussite exceptionnelle est rarement le fait d'hommes ou de femmes autocrates qui prennent sur leurs épaules les responsabilités des autres.

- **Entre 4 et 7 oui : Réfléchissez avant de créer.**

Vous n'êtes probablement pas obnubilé par le désir d'être considéré comme le chef en toutes circonstances. N'en tirez pas des conclusions prématurées. Il existe autant de profils psychologiques qu'il existe de chefs d'entreprise et vous pouvez devenir un leader par vos qualités de stratège, de gestionnaire ou de meneur d'hommes.

Votre réussite sera peut-être moins rapide mais elle pourrait être plus durable que celle des dirigeants animés d'un très fort goût du pouvoir.

- **Moins de 4 oui : Attention !**

Le goût du pouvoir est un puissant moteur pour surmonter les obstacles de la création. Si vous n'avez pas un tigre dans ce moteur, vous souffrirez probablement. Cependant, si vous savez mieux que les autres mobiliser votre entourage grâce à votre écoute, votre générosité et l'intérêt que vous portez à autrui, vous pourriez réussir aussi bien que les frénétiques de la réussite.

Essayez maintenant de répondre aux questions « ouvertes » suivantes

- Quel serait mon rêve le plus fou pour dans 15 ans, si aucun obstacle ne venait gêner mes projets ? Essayez d'imaginer quel pourrait être ce rêve : nature de votre statut social en 2022 ? Niveau de votre revenu ? de votre fortune ? Nature de votre vie familiale ? De votre activité politique ? Religieuse ? etc.
- Si j'avais la chance de gagner 3 millions d'euros à la loterie nationale ou au loto, comment les utiliserais-je ?
- Pour quelles raisons ai-je l'intention de créer une entreprise ?
- Le banquier à qui je vais essayer d'emprunter de l'argent me demandera probablement ma caution personnelle (c'est-à-dire l'engagement de le rembourser sur mes biens personnels si mon entreprise était un jour en difficulté). Accepterai-je de donner cette caution et pourquoi ?
- Mon épouse (mon époux) acceptera-t-elle (t-il) que je donne cette caution et pourquoi ?
- Suis-je prêt à m'associer avec un partenaire pour créer mon entreprise ? Pourquoi ?

- En créant cette entreprise, quelles sont mes aspirations :
 - quant à mes horaires de travail ? Suis-je prêt à travailler 12 heures par jour, 12 mois sur 12 ?
 - quant à l'éducation de mes enfants ? Accepterai-je l'idée que mon conjoint s'en occupe seul ?
 - quant à mes vacances ? L'idée de ne jamais en prendre me gêne-t-elle ? Pourquoi ?
 - quant à ma retraite ? L'idée de rester en poste tant que mes capacités physiques et intellectuelles seront suffisantes me trouble-t-elle ? Pourquoi ?

Reprenez maintenant toutes les réponses que vous avez données à tous les questionnaires qui précèdent et passez en revue les motivations qui vous paraissent favorables à la création d'une entreprise et celles qui devraient vous amener à réfléchir avant de vous lancer. Ensemble nous ferons le bilan dans le chapitre suivant.

Pour détecter vos qualités et vos défauts

Pierre Le Baud, ancien vice-président de la Confédération générale des petites et moyennes entreprises, demandait un jour à Harry Oppenheimer : « Quelle est la clé du succès ? ». Le président de la De Beers répondit : « Bien choisir son père », pour ajouter ensuite : « réflexion faite, c'est plutôt de savoir se juger avec objectivité ».

Profitons de cette anecdote pour répéter qu'il existe une grande diversité de profils chez les créateurs qui réussissent. Il n'est donc pas possible de proposer une recette qui permettrait de dire à quelqu'un : « Vous avez les qualités d'un créateur » ou « Vous ne les avez pas ». Si un individu ne peut prétendre cumuler toutes les qualités que nous allons évoquer, tout créateur devrait en revanche tenter de connaître celles qu'il possède et celles qu'il ne possède pas, en essayant par exemple de répondre au questionnaire suivant.

Les qualités que tout créateur doit apprécier

Ténacité	Êtes-vous prêt à tenir bon tant qu'il y a de l'espoir ?
Esprit d'initiative	Attendez-vous que les autres vous dictent votre conduite ou prenez-vous toujours les devants ?
Sens des responsabilités	Aimez-vous prendre des responsabilités et réussissez-vous généralement à les assumer jusqu'au bout ?
Résistance aux chocs et aptitude à se contrôler	Êtes-vous de ceux qui se renforcent lorsqu'on « cogne » dessus ou bien avez-vous tendance à vous décourager facilement lorsque vous recevez une mauvaise nouvelle ? Avez-vous tendance à réagir violemment contre les idées que vous ne partagez pas ?
Capacité de travail	Arrivez-vous à travailler « à plein régime » 10 heures – 12 heures par jour et cela d'une manière continue ?

Santé	Avez-vous une santé qui vous permet de travailler 12 heures par jour sous tension et sans jamais prendre de vacances ?
Aptitude à communiquer votre enthousiasme aux autres	Vous sentez-vous capable de déplacer des montagnes ? Arrivez-vous facilement à communiquer aux autres votre foi, votre enthousiasme, même lorsqu'en réalité vous n'êtes pas totalement convaincu d'être sur la bonne voie ?
Aptitude à décider	Prenez-vous le temps de réfléchir avant de décider ? Une fois que vous avez décidé, avez-vous tendance à revenir en arrière ? Lorsque les circonstances l'exigent, savez-vous décider rapidement ?
Art de se vendre	Savez-vous vendre vos idées et vous vendre vous-même ? Êtes-vous capable de convaincre, de persuader les autres ? Aimez-vous vendre des produits ou des services ? Obtenez-vous de bons résultats ?
Bon sens, jugement	Possédez-vous suffisamment de bon sens et de jugement pour changer d'avis à temps lorsque la plupart de ceux qui vous entourent vont s'enfermer dans des actions sans issue ? Arrive-t-on facilement à vous duper ?
Capacité d'adaptation	Arrivez-vous facilement à vous adapter à des situations nouvelles ? Êtes-vous à l'aise dans de telles situations ?
Curiosité pour tout ce qui vous entoure	Prenez-vous le temps d'essayer de comprendre ce qui, dans ce monde, ne concerne pas directement votre activité professionnelle ?
Désir de comprendre les autres ?	Savez-vous écouter les autres ?
Flair	Possédez-vous un flair qui vous permet d'anticiper l'évolution de notre société ?

Pour approfondir votre travail de réflexion sur chacune des rubriques qui précèdent, essayez maintenant de répondre au questionnaire suivant. Pour chacune des qualités énoncées, trois réponses vous sont proposées. Cochez celles qui vous paraissent correspondre le mieux à votre tempérament.

Apprenez à mieux connaître vos qualités et vos défauts

L'aptitude à se dépasser

« Marche ou crève », telle est ma devise.

S'il le faut, j'y vais mais si tout a bien marché jusqu'à maintenant, je ne vois pas pourquoi j'irais de l'avant. . . .

On ne vit qu'une fois, alors pourquoi se compliquer la vie ?

La ténacité

Si j'ai une idée en tête, rien ne peut m'empêcher de la réaliser.

J'aime bien terminer ce que j'ai commencé, à condition toutefois que les choses se présentent bien.

Je laisse volontiers un problème de côté en espérant que les choses s'arrangeront d'elles-mêmes.

L'esprit d'initiative

Il est inutile qu'on me suggère ce qu'il faut faire. Je prends toujours les devants.

Je suis capable de prendre des initiatives si quelqu'un me met sur la bonne voie ou me donne un coup de main.

Je suis un bon exécutant et je ne prends des initiatives que si je ne puis faire autrement.

Sens des responsabilités

Je souhaite en toutes circonstances être le patron et j'ai beaucoup plus tendance à vider de son contenu le travail de mon supérieur hiérarchique qu'à empiéter sur le domaine d'activité de mes subordonnés.

Je préfère laisser les autres prendre des responsabilités mais je fais en sorte qu'elles n'empiètent pas sur mon propre domaine d'activité. . .

Pourquoi prendre soi-même des responsabilités lorsque vous êtes entouré de collaborateurs qui brûlent d'envie de les prendre ? . . .

La résistance aux chocs

Plus je prends des chocs et plus je me renforce.

J'essaie toujours de m'arranger pour ne pas recevoir de claques.

Je perds une grande partie de mes moyens lorsqu'on m'agresse.

L'aptitude à se contrôler

En toutes circonstances, je suis d'une humeur égale. . .

Pour éviter de perdre le contrôle de mes moyens je prends toujours le temps de réfléchir avant d'agir.

J'ai tendance à réagir de façon excessive lorsque je reçois de mauvaises ou de bonnes nouvelles.

La capacité de travail

Je travaille toujours beaucoup et je ne prends jamais de vacances. Si j'ai une tâche à accomplir je ne regarde pas à la somme d'efforts qu'elle exige. Je fais le nécessaire.

Je suis capable de travailler intensément mais pas longtemps. Je considère que le principal c'est de donner un bon coup de collier quand il le faut.

Les prisonniers du boulot ne font pas de vieux os.

La santé

Pas de problème... Solide comme un roc, je resterai solide jusqu'à l'âge de ma retraite... dont je n'ai pas fixé la date.

J'ai suffisamment d'énergie pour faire face aux problèmes importants.

J'ai tendance à me fatiguer très vite.

L'enthousiasme

C'est l'enthousiasme qui permet de renverser les montagnes. Pensez aux soldats de l'an II.

L'enthousiasme, oui, à condition qu'il ne cache pas un manque de confiance en soi.

Inutile de s'énerver, pensez à la fable de La Fontaine, le Lièvre et la Tortue.

L'aptitude à communiquer cet enthousiasme aux autres

On dit de moi « Il communique aux autres un tel enthousiasme qu'il leur fait faire n'importe quoi ».

Je préfère motiver ceux qui m'entourent en leur confiant des responsabilités ou en leur donnant de la considération.

Qui va lentement va sûrement.

L'aptitude à réfléchir avant de décider

Je refuse presque toujours de décider « à chaud ». Je prends d'abord le temps de recueillir les informations nécessaires et de peser toutes les données du problème.

Tout dépend des circonstances.

Je préfère décider très vite, quitte à revenir ensuite sur ma décision. Cela me donne une très grande souplesse.

L'esprit critique. Le jugement

Je suis comme Saint Thomas, je ne crois que ce que je vois. Je me trompe rarement sur les autres et j'ai toujours les pieds sur terre.

J'ai un assez bon jugement mais ce jugement est parfois déformé lorsque je suis psychologiquement trop impliqué.

Ma gentillesse, mon obstination ou ma naïveté me conduisent assez souvent à me tromper sur les gens ou à être trompé par eux.

La capacité d'adaptation

J'aime et je recherche le changement, je me trouve donc très à l'aise dans les situations nouvelles.

Je m'adapte volontiers au changement mais ne le recherche que si la situation actuelle ne me donne plus satisfaction.....

Ce sont les pionniers qui se font tuer par les Indiens. Je souhaite donc me construire une citadelle et m'y abriter.

La curiosité

Tout ce qui m'entoure m'intéresse. Je suis curieux de tout et cela me permet d'avoir une foule d'idées. . .

J'essaie de développer mon sens de l'observation afin de m'obliger à sortir de ma tour d'ivoire.

Je préfère bien connaître mon domaine d'activité plutôt que de me disperser.....

L'aptitude à comprendre les autres

J'aime écouter et comprendre les autres. Certains pensent même que je suis capable de violer leur conscience.

Je comprends et me fais comprendre des autres car c'est une condition de mon efficacité.....

Mes collaborateurs n'ont pas les mêmes motivations que moi. Le dialogue étant de ce fait impossible, pourquoi donc perdrais-je du temps à tenter de les comprendre ?

Le flair

J'ai un sixième sens et je possède l'art d'anticiper le changement.....

Il m'arrive de pressentir les événements mais mon intuition me conduit parfois à de sévères déceptions.

Au flair je préfère toujours la démarche rationnelle et systématique.....

Lorsque vous aurez terminé de remplir le questionnaire qui précède, reportez ses résultats dans la grille de synthèse ci-dessous.

Attention : le tableau précédent et sa grille de synthèse qui suit n'ont pas pour but de vous classer dans les surdoués, les moyens ou les médiocres, c'est pourquoi **aucun bilan** de votre personnalité ne vous sera proposé par la grille ci-dessous. Le fait d'avoir des réponses regroupées dans toutes les cases 1 ne signifie absolument pas que vous soyez « meilleur » qu'un candidat créateur ayant porté toutes ses réponses dans les cases 3. Ce document n'a qu'un but : vous permettre de mieux vous connaître vous-même.

Grille de synthèse

	1	2	3
	ÉLEVÉ	MOYEN	FAIBLE
Aptitude à se dépasser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ténacité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esprit d'initiative, imagination	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sens des responsabilités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Résistance aux chocs, courage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitude à se contrôler, émotivité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacité de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Santé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enthousiasme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitude à communiquer cet enthousiasme aux autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitude à réfléchir avant de décider	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esprit critique, jugement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacité d'adaptation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Curiosité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitude à comprendre les autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flair	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lorsque vous aurez rempli la grille ci-dessus, photocopiez-la en deux exemplaires, communiquez chaque exemplaire à deux amis qui vous connaissent bien et remettez-leur en même temps un exemplaire vierge de la grille de synthèse. Demandez-leur de porter sur cet exemplaire les réponses qui leur paraissent correspondre le mieux à votre tempérament et de noter en rouge celles qui diffèrent de vos propres réponses. Cela vous aidera probablement à mieux percevoir vos qualités et vos limites.

FAITES-VOUS AIDER PAR VOS AMIS

Le travail de réflexion auquel vous venez de vous livrer vous a probablement permis de mettre en lumière des traits de caractère ou de comportement que vous perceviez auparavant mais dont vous ne mesuriez pas la portée. Il se peut aussi qu'il vous ait révélé des aspects cachés de votre personnalité. Dans certains cas, cependant, vous aurez de vous une image déformée qui correspondra beaucoup plus à vos désirs inconscients qu'à la réalité.

Pour éviter ce risque, l'une des meilleures techniques consiste à discuter de vous avec plusieurs personnes qui vous connaissent bien et avec lesquelles vous essaieriez d'analyser la perception qu'elles ont de votre tempérament. Pour leur éviter de formuler des jugements

superficiels, pour leur permettre au besoin de modifier leur opinion, essayez d'abord de justifier les réponses que vous-même avez portées sur la grille de synthèse de la page précédente en illustrant chacune de ces réponses par des exemples puisés dans vos réussites et vos échecs passés. Lorsque ce travail sera terminé, comparez votre grille à celles remplies par vos interlocuteurs et tentez ensemble d'expliquer les différences.

L'efficacité d'une telle procédure va reposer en grande partie sur le jugement et l'expérience de vos amis mais aussi et surtout sur l'attitude que vous adopterez durant vos entretiens. Si vous n'êtes pas prêt à recevoir des informations désagréables, n'allez pas plus loin, passez directement au chapitre suivant. Si par contre vous acceptez de fournir l'effort nécessaire pour mieux vous connaître, alors voyons ensemble quelques règles de conduite dont vous pourriez tirer profit.

Sachez d'abord écouter vos interlocuteurs sans les interrompre et surtout sans essayer de débattre du bien fondé des opinions désagréables qu'ils pourraient exprimer. Si vous adoptez une attitude défensive, négative, si vous considérez ces opinions comme des attaques personnelles, alors vous ne recevrez plus que des informations qui vous feront plaisir et l'expérience ne présentera qu'un intérêt très limité. N'essayez donc pas de changer vos interlocuteurs et considérez leurs critiques éventuelles comme une marque de l'intérêt qu'ils vous portent.

Sachez également poser les bonnes questions. Gardez toujours à l'esprit l'idée que de telles questions devront mettre à l'aise ceux avec qui vous discutez et qu'elles vous permettront de recueillir des informations supplémentaires.

Vos questions ne devront en aucune manière vous servir à briller ou à faire étalage de vos connaissances. Veillez au contraire à faire en sorte que ces questions laissent un champ de manœuvre aussi large que possible aux réponses de vos interlocuteurs et qu'elles puissent être reprises, développées, enrichies. Au lieu, par exemple, de dire : « Pensez-vous que j'aie des aptitudes au commandement ? » ce qui appelle comme réponse un simple oui ou non, et dans la deuxième hypothèse, une situation embarrassante pour la personne que vous interrogez, pourquoi ne pas poser la question de la manière suivante : « Quels sont, d'après vous, les éléments de mon comportement qu'il me faudrait modifier pour me permettre de diriger des hommes ?... Quel temps me faudrait-il et quels efforts devrais-je accomplir pour atteindre une efficacité suffisante ? »

Ne posez pas vos questions trop vite et utilisez un langage simple, explicite, qui laissera de côté les mots trop sophistiqués ou ceux qui ne veulent rien dire.

Si vous n'êtes pas certain d'avoir bien compris vos interlocuteurs **sachez reformuler leurs réponses** en leur demandant si cette reformulation correspond bien aux idées qu'ils voulaient exprimer. Cela vous permettra, non seulement d'éviter les quiproquos, mais également de montrer à ceux avec qui vous vous entretenez que vous attachez du prix à leur opinion.

Soyez honnête durant vos discussions. Ne cherchez pas à jouer à « cache-cache » avec vos interlocuteurs en essayant de leur cacher des informations dont vous pensez qu'elles pourraient leur donner une mauvaise opinion de vous. Certaines défaillances qui vous paraissent

dramatiques seront en réalité considérées comme mineures par ceux avec qui vous vous entretenez. Par ailleurs, il vaut mieux connaître ses défauts pour mieux les éliminer que de les cacher et tenter de les ignorer.

UTILISEZ DES OUTILS D'ANALYSE CARACTÉROLOGIQUE

Tous les psychologues s'accordent à penser que de nombreux éléments de la personnalité d'un homme ou d'une femme sont prédéterminés dès la naissance et que d'autres, au contraire, évoluent sous l'influence du vécu, de l'environnement familial, social, professionnel ou politique.

Dès l'Antiquité, des esprits savants se sont efforcés de percevoir l'impact des phénomènes génétiques et de classer les individus par grandes catégories de caractères. D'autres chercheurs ont tenté de trouver des procédés pour analyser l'évolution des personnalités et permettre aux personnes concernées de mieux maîtriser cette évolution. Ces travaux, loin de faire sourire les spécialistes d'aujourd'hui, alimentent au contraire de nouvelles disciplines encore trop méconnues mais qui bénéficieront demain d'un essor important. Elles reposent en effet sur des observations si nombreuses et concordantes qu'on ne saurait plus longtemps méconnaître leur utilité.

Si des réticences survivent, elles s'expliquent en partie par l'usage abusif et par les erreurs d'interprétation commises par des apprentis sorciers. Sans formation et sans expérience suffisante, ils ont exploité l'aspect spectaculaire ou « mystérieux » de ces disciplines pour en tirer des généralisations hâtives ou pour insister trop lourdement sur les traits permanents d'un caractère, minimisant ainsi les éléments qui vont évoluer et modifier la personnalité.

Les techniques d'analyse caractérologique trouvent également des détracteurs, fort nombreux, chez ceux qui considèrent qu'elles contribuent à violer les consciences. Le lancement d'une entreprise comporte cependant un enjeu si important qu'un créateur ne peut négliger ces outils dans lesquels il ne doit voir qu'un moyen de mieux se connaître lui-même et non un instrument pour mettre à nu la personnalité d'autrui.

S'il arrive à se débarrasser de ses préjugés à l'égard d'approches aussi variées que la graphologie, la morphologie, l'étude des groupes sanguins, et même l'astrologie, le créateur découvrira un monde captivant. Ces approches, maniées par des spécialistes, peuvent lui fournir une analyse de son caractère, de son vécu et de son potentiel, analyse dont la valeur dépassera probablement l'utilisation isolée et intuitive des techniques les plus couramment pratiquées : auto-analyse par questionnaire, entretien, test ou graphologie.

Tout le monde sait par exemple qu'une photographie d'identité laisse transparaître le caractère d'un individu, mais la plupart des chefs d'entreprises ignorent qu'un bon spécialiste de physiognomonie dispose de plusieurs centaines d'éléments pour analyser un visage et pour aboutir à une étude surprenante de véracité. Chacun sait qu'il n'existe pas deux empreintes digitales identiques, mais beaucoup pensent que de telles empreintes ne servent qu'aux policiers. Les médecins n'ignorent pas cependant que les cellules disposées le long

des sillons sont reliées au cerveau et qu'un examen approfondi des empreintes des dix doigts permet d'obtenir des informations sur le caractère, qui recoupent singulièrement celles fournies par la graphologie, l'analyse morphologique de l'oreille ou l'étude du groupe sanguin.

On ne s'étonnera donc pas si les spécialistes de la caractérologie réclament, à ceux qui veulent mieux se connaître, plusieurs exemplaires de documents manuscrits (rédigés si possible à des époques différentes), deux photos, l'une de face et l'autre de profil, l'indication de leur groupe sanguin et leur date de naissance.

Quels sont aujourd'hui les outils fiables et disponibles pour mieux percevoir nos motivations, nos points forts et nos points faibles ? Comment un créateur peut-il les exploiter ?

Les outils disponibles

Certaines techniques permettent seulement de percevoir les éléments quasi permanents d'une personnalité, ceux qui seraient prédéterminés dès la naissance. Il s'agit de l'étude des *empreintes digitales* et des *groupes sanguins*, de l'analyse morphologique de l'*oreille* (otoscopie), des *signes palmaires de la main* (chirologie, à ne pas confondre avec la chiromancie qui est un art divinatoire basé sur l'intuition), des biorythmes et de l'*astrologie*.

Dès la naissance, les empreintes digitales, le modelé de l'oreille et des signes palmaires de la main sont parfaitement constitués et permettent d'identifier un individu, car il n'existe pas deux modelés identiques. Par ailleurs, ces modelés ont fait l'objet d'analyses approfondies qui ont dégagé des traits caractéristiques suffisamment nombreux pour laisser peu de place à l'appréciation personnelle des spécialistes qui s'efforcent de les déchiffrer.

L'utilisation des biorythmes soulève beaucoup plus de réticences parce qu'un esprit rationnel accepte difficilement l'idée selon laquelle tout être humain subit l'influence de trois cycles biorythmiques : un cycle physique, un cycle intellectuel et un cycle émotionnel, ces trois cycles obéissant à des périodicités qui sont respectivement de 23 jours, 33 jours et 28 jours (le point de départ de chacun de ces cycles étant celui de la naissance). Cependant, des milliers de chercheurs, d'entreprises et de médecins ont pris au sérieux les biorythmes, car de nombreuses observations ont prouvé que la plupart des accidents se produisaient aux points critiques de chaque courbe, points qui séparent les périodes favorables et les périodes défavorables aux activités intellectuelles, physiques et affectives.

Les biorythmes ne donnent donc pas d'informations sur la personnalité d'un individu. Ils précisent simplement quels sont les jours durant lesquels il vaut mieux éviter de prendre des décisions importantes et ceux qui sont au contraire propices à de telles décisions.

Nous avons évoqué cette technique parce que la présence sur le marché de mini-calculatrices capables de déterminer les biorythmes de chaque individu l'a rendue accessible au plus grand nombre. Par ailleurs, elle repose sur l'idée que tout être humain subit l'influence de sa date de naissance, or l'astrologie repose elle aussi sur cette idée et pourtant il faudra attendre encore des décennies avant que les scientifiques acceptent que le caractère d'un individu puisse être influencé par la position du soleil et des planètes lors de sa naissance.

Kepler a pourtant écrit « Vingt années d'études pratiques ont convaincu mon esprit rebelle de la réalité de l'astrologie », et la quasi-totalité de ceux qui lisent une analyse de leur signe zodiacal sont très surpris d'y trouver une image fidèle de leur personnalité, même lorsque cette analyse est très détaillée.

Pourquoi donc refuserait-on une technique susceptible de mieux nous éclairer sur les dispositions fondamentales de notre caractère et pourquoi le créateur rejeterait-il un outil facilement accessible puisque toutes les librairies commercialisent des analyses zodiacales qui peuvent être affinées sans qu'il soit nécessaire pour autant de se confier à un voyant ou à un charlatan ?

Le véritable créateur ne fait pas partie de ceux qui, au siècle dernier, auraient condamné l'acupuncture ou l'homéopathie. Il refuse tout autant l'idée qu'un tempérament puisse être une fois pour toutes prédéterminé mais il considère qu'au contraire ce tempérament peut évoluer sous l'influence des stimulus de la vie, de l'enseignement, de l'environnement social mais aussi sous l'influence de la volonté.

Il ne faut donc surtout pas se contenter d'utiliser les études morphologiques ou zodiacales que nous venons de citer ; il faut aussi se servir de toutes celles qui permettront de mieux apprécier l'influence du vécu de l'individu, de mieux analyser ses motivations, ses forces et ses faiblesses actuelles. Ces traits de tempérament se manifestent dans nos expressions et plus particulièrement dans nos gestes, nos mimiques et surtout dans notre écriture. Ils se manifestent aussi dans la morphologie générale de notre corps, dans la forme et la texture de nos mains, de nos ongles et surtout dans le modelé de notre visage.

Toutes ces manifestations ont fait l'objet d'observations sérieuses et nombreuses. Celles dont les résultats sont les plus facilement exploitables par les créateurs nous sont fournies par la graphologie et par l'étude morphologique du visage.

J. Crépieux Jamin, fondateur de la graphologie moderne, propose aux spécialistes d'étudier sept grandes caractéristiques d'une écriture, sept « genres » : la forme, la dimension, la direction, la pression, la vitesse, la continuité et l'ordonnance. Chaque « genre » est ensuite subdivisé en « espèces », ce qui permet par exemple de distinguer une *direction* d'écriture horizontale ou verticale, descendante, plongeante... On aboutit à 175 espèces différentes et, entre les espèces, à un nombre de combinaisons possibles si élevé qu'un expert est en mesure de pousser très loin son analyse.

Contrairement à ce que certains pourraient penser, la graphologie est donc une discipline sérieuse qui demande de longues années d'études. Comme toute science touchant à l'homme, elle ne prétend pas éviter les erreurs d'interprétation et la qualité de ces interprétations dépend dans une large mesure de l'expérience et de la clairvoyance du spécialiste.

La graphologie est particulièrement bien adaptée à l'étude des sentiments (émotivité, affectivité, sociabilité, allocentrisme), mais aussi à l'analyse des idées (réactivité, énergie psychique, intelligence sensorielle, rationnelle ou intuitive). Elle peut également fournir de bons renseignements sur la maîtrise de soi-même, l'aptitude au commandement, le sens de l'humain, le dynamisme et la vitalité. Dans ces deux derniers domaines, l'analyse morphologique

du visage excelle elle aussi, c'est pourquoi certains organismes utilisent la physiognomonie en même temps que la graphologie.

Les physiognomonistes disposent de presque autant de signes pour analyser un visage qu'un graphologue dispose d'espèces pour étudier une écriture. La structure et les proportions du bâti osseux traduiraient la constitution profonde, le caractère quasi permanent d'un sujet, alors que la forme et la texture des tissus refléteraient l'influence du milieu, notamment sur la vitalité (résistance à la fatigue, mobilité, optimisme), sur le dynamisme (puissance de travail, initiative, esprit de compétition), ou sur l'ascendant (aptitude au concret, esprit de décision, sens de l'humain).

Comment utiliser les outils disponibles ?

L'accessibilité à ces différentes techniques est limitée par des considérations de coût, de temps et surtout par la rareté des spécialistes disponibles.

Tout créateur peut cependant compléter les procédés évoqués précédemment (auto-analyse par questionnaire et entretien avec des personnes qui le connaissent) par une étude graphologique réalisée par un expert. L'idéal est toutefois de prolonger cette étude graphologique par une analyse morphologique du visage effectuée sur deux photos d'identité prises l'une de face, l'autre de profil.

Que peut-on demander au graphologue ?

Beaucoup de dirigeants de PME utilisent des graphologues pour recruter leur personnel. On se renseignera donc auprès d'eux pour obtenir des adresses.

On peut également contacter la Société française de graphologie (www.graphologie.asso.fr) ou le Groupement des graphologues conseils de France (www.ggcf.fr). Ces deux organismes exigent de leurs membres des études approfondies sanctionnées par un diplôme. Ils sont donc en mesure de fournir aux futurs chefs d'entreprises une liste des spécialistes disponibles dans leur région. Pour tirer le maximum de profit du travail réalisé par le spécialiste choisi on lui réclamera un profil psychologique détaillé et non une simple analyse succincte. On lui demandera ensuite d'insister plus particulièrement sur des motivations et les traits de caractère évoqués dans la grille de synthèse proposée page 22. Pour faciliter son travail et lui permettre en particulier de comparer le profil psychologique réel du créateur avec la manière dont ce dernier se perçoit, l'idéal est encore de lui transmettre un exemplaire préalablement rempli de cette grille de synthèse.

Mais l'essentiel est de remettre au graphologue une lettre écrite à la main sur des feuilles de papier non lignées et, de préférence, plusieurs documents et notes manuscrits rédigés à des périodes différentes. Ces documents ne seront pas de simples photocopies ni des copies de documents existants car elles devront exiger un effort de réflexion.

Le créateur pourra par exemple décrire son projet de création, parler de sa formation antérieure, de ses réussites et de ses échecs passés. Il précisera son âge, signera ses lettres et les placera dans une enveloppe dont l'adresse sera rédigée à la main.

L'association de plusieurs techniques d'analyse caractérielle constitue la meilleure garantie pour un créateur désireux de mieux se connaître. Malheureusement, très rares sont les experts capables de procéder en même temps à une étude morphologique approfondie (par exemple de l'oreille et du visage) et à une étude tout aussi approfondie de l'écriture.

Il existe cependant des organismes qui regroupent des spécialistes de ces différentes disciplines. La plupart interviennent dans le recrutement et la sélection du personnel pour le compte des entreprises, mais certains acceptent de conseiller des particuliers.

● **Le coût d'une analyse graphologique**

Une analyse psychologique d'une page effectuée par un graphologue peut coûter entre 90 € et 100 €. Une analyse approfondie de deux pages coûtera entre 150 € et 200 €.

Une dépense de cette nature constitue probablement l'un des meilleurs investissements qu'un créateur puisse réaliser. À ce titre, elle devrait figurer dans le bilan sous la rubrique des frais d'établissement comme les honoraires de l'avocat ou du notaire chargé de rédiger les statuts de la future société.

Mais cette dépense ne se justifierait pas si le futur dirigeant l'engageait par simple curiosité sans avoir l'intention d'en exploiter les résultats.

L'HEURE DU BILAN

LA CRÉATION D'UNE ENTREPRISE VOUS RENDRA-T-ELLE HEUREUX ?

Ceux qui s'engagent dans la création sous l'influence d'un phénomène de mode, ceux qui veulent créer par simple rejet des grandes sociétés ou, pire, ceux qui ne savent pas encore ce qui les anime dans la vie et pensent le découvrir grâce à l'entreprise qu'ils vont lancer, ceux-là n'arriveront probablement pas à destination, à moins qu'ils aient une chance insolente.

Si vous-même avez soigneusement analysé vos motivations, sans doute avez-vous déjà renforcé votre désir de créer. Toutefois, si vous voulez plus tard éviter tout regret, vous devriez maintenant examiner diverses opportunités auxquelles vous n'avez peut-être pas pensé et qui pourraient vous apporter des satisfactions aussi grandes que la création d'une affaire.

Avez-vous par exemple pensé à reprendre une entreprise ? Savez-vous qu'un poste d'assistant ou de collaborateur direct d'un patron de PME peut déboucher plus tard sur la direction de cette PME ? Avez-vous examiné avec objectivité les opportunités de création qu'offrent les grandes sociétés à ceux qui sont des entrepreneurs ?

Si vous ne l'avez déjà fait, livrez-vous à un petit exercice avec l'aide de personnes qui connaissent bien les avantages et les inconvénients respectifs de ces différents types de situation. Dressez une petite matrice qui contiendra verticalement les motivations que vous cherchez à satisfaire et, horizontalement, les cinq créneaux évoqués. Tentez ensuite de compléter la matrice en évaluant la contribution de chaque « créneau » à chaque motivation, en adoptant par exemple le code suivant :

1. contribution élevée ;
2. contribution bonne ;
3. contribution moyenne ;
4. contribution médiocre.

Lorsque vous aurez rempli votre grille, vous pourriez la comparer au tableau 1.1 et tenter de pondérer vos motivations pour déterminer celles auxquelles vous accordez le plus de prix. Vous saurez alors probablement beaucoup mieux qu'auparavant si la création constitue pour vous une véritable vocation.

TABLEAU 1.1 **Choisissez l'opportunité la mieux adaptée à vos motivations**

Opportunités Motivations	Création de l'entreprise à laquelle vous pensez	Reprise d'une affaire existante	Assistant d'un dirigeant de PME	Activité dans une grande société
Désir de dépassement	4	4	3	2
Ambition – pouvoir	3	3	2	4
Indépendance	4 si vous réussissez	4 si vous réussissez	2	2 à 4
Responsabilités	4	4	3	3 si vous réussissez
Revenu	0 si vous échouez 4 si vous réussissez	0 si vous échouez 4 si vous réussissez	3	2 à 4
Sécurité	1	2	3	4
Statut social	2	3	1-2	3-4
Notoriété	0 si vous échouez 3 si vous réussissez	2 si vous échouez 3 si vous réussissez	3 (potentielle)	4 (potentielle)
Ambiance de travail	4*	0 à 4 selon l'état de l'entreprise	3-4**	2-3**
Épanouissement intellectuel	2	3	2	4
Possibilités de reconversion	2	3	2	3
Sauvegarde de la vie familiale	1*	2	3	4
* dépend de vous.				
** Si vous vous entendez bien avec votre patron et vos subordonnés.				

LA CRÉATION D'UNE ENTREPRISE VOUS PERMETTRA-T-ELLE D'EXPLOITER VOS QUALITÉS SANS ÊTRE GÊNÉ PAR VOS DÉFAUTS ?

Vous ne pouvez répondre d'une manière précise à une question de ce genre tant que vous n'avez pas analysé en profondeur votre projet de création et, *a fortiori*, tant que ce projet restera imprécis.

Une qualité ne peut être en effet prise en compte que si elle vous permet de réussir mieux que les autres dans le secteur que vous avez choisi. Si vous êtes d'un tempérament fonceur, mais que dans votre créneau il faille surtout réfléchir et anticiper l'évolution de votre environnement, alors il se peut que votre dynamisme constitue un défaut. Si vous éprouvez des difficultés à dialoguer avec les autres, mais que vous ayez des compétences en management qui dans votre domaine d'activité sont déterminantes, alors peut-être arriverez-vous à compenser votre handicap de départ.

Tant que nous n'aurons pas ensemble analysé et testé votre projet, vous ne pourrez donc pas réaliser une étude très fine de la compatibilité de ce projet avec vos points forts et vos points faibles. Peut-être pouvez-vous cependant réorienter d'ores et déjà vos plans si ces points faibles vous faisaient à l'évidence courir des risques importants. Par ailleurs, tout créateur, quels que soient ses dons, possède des faiblesses inhérentes aux ressources dont il dispose lorsqu'il lance son affaire. Il ne peut donc se permettre d'attaquer certains secteurs d'activité, sous peine de rencontrer de sérieuses difficultés.



Si nécessaire, réorientez vos projets en fonction de votre tempérament

Les créateurs qui réussissent à connaître leurs forces et leurs faiblesses et qui réfléchissent ensuite aux conséquences qu'elles peuvent avoir sur la direction de leur future entreprise, ces créateurs-là s'apercevront parfois qu'il vaut mieux créer dans un secteur d'activité différent de celui auquel ils avaient initialement pensé.

Ils s'apercevront peut-être aussi qu'il leur faudra accepter des risques mieux appropriés à leur personnalité, envisager une localisation différente ou embaucher des collaborateurs dont les qualités pallieront leurs propres défaillances.

Nous avons nous-mêmes essayé d'esquisser, dans les quatre tableaux qui suivent, un schéma de raisonnement adapté aux quatre types de tempérament couramment utilisés par les graphologues et les morphopsychologues : les tempéraments « réalisateurs », « mobiles », « penseurs » et « sédentaires ». Cette classification est vieille comme le monde puisqu'elle correspond aux tempéraments « bilieux », « nerveux » et « lymphatiques » employés par Hippocrate.

Aucun créateur ne se reconnaîtra parfaitement dans l'une de ces catégories car chaque individu est un cas particulier difficilement réductible à une simple étiquette de ce genre. L'approche n'a qu'un but : inciter le futur dirigeant à rassembler sur une feuille de papier ses traits

de tempérament, à tenter ensuite d'en percevoir les conséquences pour l'entreprise, puis à modifier d'ores et déjà ses plans si, à l'évidence, ces conséquences s'avéraient néfastes.

TABLEAU 1.2 **Le réalisateur**

Profil	Conséquences	Quelques renseignements à tirer
<ul style="list-style-type: none"> • Plan physique – Résistance physique à la fatigue – Aptitude à récupérer rapidement 	Il est capable de supporter les efforts physiques exigés d'une création d'entreprise.	Son désir de lutter, son ambition et ses autres qualités le prédisposent à créer dans des secteurs difficiles et à forte croissance potentielle.
<ul style="list-style-type: none"> • Plan affectif – Besoin de se dépasser – Désir d'arriver et de dominer – Confiance en lui-même – Franchise, droiture – Sentimentalité faible 	Il se fait estimer plus qu'aimer. Souvent trop exigeant avec les autres, il est parfois brutal et manque de tact.	Il devrait faire appel de temps à autre à un conseiller extérieur capable de l'aider à prendre conscience des conséquences éventuelles de son caractère exigeant.
<ul style="list-style-type: none"> • Plan mental – Esprit réaliste, positif, rationnel – Sens de l'observation, sait dégager l'essentiel de l'accessoire – Bon jugement 	Il est capable de lutter et de redresser des situations difficiles.	

TABLEAU 1.3 **Le mobile**

Profil	Conséquences	Quelques renseignements à tirer
<ul style="list-style-type: none"> • Plan physique – Besoin d'une activité intense et variée – Entraîne les autres par son exemple, son dynamisme, sa combativité. 	<p>Il risque de s'épuiser et d'épuiser les autres. Quelque peu dispersé, il a en outre tendance à passer à autre chose chaque fois qu'il se heurte à des obstacles sérieux.</p> <p>Il préfère souvent l'action à une réflexion sur l'avenir.</p> <p>Il est sujet à des incidents cardiaques.</p>	<p>Il doit se contraindre à faire des pauses, à prendre des vacances.</p> <p>Il gagnerait à recruter un adjoint possédant des qualités d'organisateur.</p>



<ul style="list-style-type: none"> • Plan affectif – Émotif, affectif et contrasté : il passe par des phases d'enthousiasme et de pessimisme, de fragilité et de force psychique. – Il a besoin d'échanges, de contacts. – Il sait se mettre à la place des autres. 	<p>Il risque de fatiguer psychiquement ses collaborateurs. Il peut commettre des erreurs dans les phases dépressives. Sa naïveté incite parfois les autres à le tromper.</p>	<p>Il doit rester conscient du fait que son caractère émotif, contrasté, peut l'amener à commettre des erreurs dans l'évaluation de ses collaborateurs. Il aura en effet tendance à déléguer sans contrôler puis à rejeter les intéressés en pensant qu'il a été trompé par eux sur leurs compétences.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Plan mental – Intelligence vive, concrète mais assez superficielle. – Parfois brouillon. – Il veut vivre le moment présent et se faire aimer, admirer. 	<p>Il a tendance à diriger au flair, au coup par coup et sa stratégie risque donc d'être une stratégie en dents de scie.</p>	<p>Il est souvent doué pour des activités commerciales.</p>

TABLEAU 1.4 Le penseur

Profil	Conséquences	Quelques renseignements à tirer
<ul style="list-style-type: none"> • Plan physique – Force physique limitée mais compensée par une grande vitalité psychique. – Alternance de phases d'excitation et de dépression. 	<p>Il éprouve des difficultés à soutenir une activité physique intense et prolongée.</p>	<p>Il devrait de préférence créer dans des domaines d'activité exigeant peu d'efforts physiques.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Plan affectif – Sensibilité et sentimentalité développées mais contrôlées par un esprit rationnel. – Impressionnable, anxieux mais intériorisé. – De tempérament prudent et réservé. 	<p>Sa nervosité et la nécessité de se contrôler constituent des faiblesses dans les domaines où il n'est pas à l'aise (autres que ceux exigeant une activité cérébrale, intellectuelle importante).</p>	<p>Devrait choisir une localisation apaisante, éviter de s'entourer de nerveux, se détendre régulièrement et plus souvent que les autres tempéraments.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Plan mental – Capacité d'analyse et aptitude à se concentrer (notamment sur des activités intellectuelles, conceptuelles). – N'entreprend rien à la légère. – Subtilité du jugement. 	<p>Il est souvent à l'aise dans des situations psychologiquement et intellectuellement compliquées.</p>	<p>S'il choisit soigneusement son domaine d'activité, il peut y exceller.</p>

TABLEAU 1.5 Le sédentaire

Profil	Conséquences	Quelques renseignements à tirer
<ul style="list-style-type: none"> • Plan affectif – Force physique limitée par son indolence et son tempérament lymphatique. – Faible capacité de récupération. 	Il résiste difficilement aux efforts physiques importants mais il possède des forces de rééquilibrage qui le protègent des pressions extérieures tant physiques que psychologiques.	Il devrait choisir des secteurs d'activité au rythme régulier et peu tourmenté. Il devrait compenser le risque de nonchalance et d'engourdissement en se plaçant parfois dans des situations nouvelles.
<ul style="list-style-type: none"> • Plan affectif – Émotif, impressionnable. – Gentillesse et douceur. – Tendance à se reposer sur les autres. – Mais également souvent tenace et volontaire. 	Il tend à esquiver les problèmes. N'aime guère commander mais il se fait souvent estimer par sa gentillesse et son aptitude à déléguer.	Il gagnerait souvent à s'associer avec un « réalisateur » ou, tout au moins, à choisir avec beaucoup de soin ses collaborateurs.
<ul style="list-style-type: none"> • Plan mental – Éprouve des difficultés à soutenir des efforts psychiques importants. – Intuitif, contemplatif. – Possède du bon sens et un bon esprit d'observation. 	Sa résistance aux efforts psychiques et intellectuels est limitée.	

Adaptez vos projets aux faibles ressources dont vous disposez

Tous ceux qui créent une entreprise possèdent en commun une faiblesse : le manque de ressources financières et humaines et, le plus souvent également, le manque d'informations sur le secteur et son marché, le manque d'expérience dans leur futur domaine d'activité. Ces faiblesses leur interdisent une confrontation directe avec les grosses entreprises et elles leur interdisent aussi d'aborder certains créneaux.

Tous les créateurs possèdent en revanche un atout : c'est la souplesse que leur donne la faible taille de leur affaire. Cette souplesse, dont il faut savoir profiter, leur permettra de décider et d'agir avec rapidité.

Évitez les concurrents puissants

Il faut éviter une telle confrontation tant qu'on ne possède pas les atouts nécessaires pour résister. On ne doit donc pénétrer qu'avec une extrême prudence dans les secteurs dont le marché et le taux de croissance potentiels sont d'une importance telle qu'ils intéresseront fatalement les grandes entreprises.

Ceux qui ne possèdent pas de protections juridiques spécifiques (brevet, licence, marché réservé...), ceux qui n'ont pas les ressources financières nécessaires pour résister et se développer, ceux-là risquent de jouer les pionniers au profit des puissants qui leur voleront leur enfant aussitôt après sa naissance. Si vous voulez éviter ces risques, choisissez de préférence des créneaux étroits qui n'intéresseront pas les concurrents importants car, avec les mêmes ressources en hommes et en capitaux, ceux-ci pourront dans d'autres secteurs réaliser des profits supérieurs.

Si, malgré tout, vous êtes prêt à prendre des risques notables dans l'espoir d'obtenir une rentabilité élevée, restez discret pour retarder la confrontation avec les concurrents. Ne faites pas comme ces créateurs qui, par orgueil, mettent leur projet sur la place publique donnant ainsi des idées à ceux qui n'en possédaient pas.

● Évitez certains secteurs d'activité

Toutes les entreprises hésitent à se lancer dans des secteurs où, pour réussir, il faut posséder des ressources importantes. Évitez vous-même de pénétrer dans ces secteurs.

- Réfléchissez longuement avant de vous engager dans des activités où, pour vous développer, vous devrez changer les comportements ou les goûts de vos clients. Une modification de ces comportements, et surtout de ces goûts, demandera certainement des délais et des ressources tels que vous jouerez probablement les pionniers au bénéfice de concurrents plus puissants qui viendront plus tard tirer les marrons du feu.

Exemples

- Lorsqu'il lança sur le marché le premier rasoir mécanique, Gillette se trouva confronté à ce genre de problèmes car ses clients potentiels utilisaient exclusivement le rasoir couteau. Gillette pensait vendre son rasoir 80 cents mais, en définitive, il le commercialisa à 1 dollar 50, car il s'aperçut que c'était le seul moyen pour que les acheteurs fassent l'effort nécessaire pour apprendre à s'en servir.

- Un Suédois et un Français vinrent un jour me consulter sur un projet de distribution en France de liqueurs finlandaises. Les produits étaient de grande qualité mais leur lancement supposait une modification des goûts des consommateurs. Une seule voie paraissait possible : un accord avec une grande société française de spiritueux. Toutes celles qui furent contactées reculèrent devant l'importance des investissements à réaliser en publicité et en promotion...

- Évitez les secteurs dans lesquels vous ne pourrez survivre qu'en adaptant continuellement vos produits. Avez-vous l'argent et le temps nécessaires pour rester dans la course ?

Exemple

Trois de mes anciens élèves décidèrent un jour de lancer sur le marché un mini-ordinateur pour gestion hôtelière. Ils avaient construit la machine, élaboré le software et réalisé une étude de marché qui faisait apparaître un important besoin dans la profession concernée. Un an plus tard, ils avaient changé de cap et créé une société totalement différente. Ils avaient en effet constaté que leur mini-ordinateur ne trouverait un débouché que s'il exploitait les derniers développements technologiques en matière de composants. Ces développements étaient si rapides que nos trois créateurs n'arrivèrent jamais à terminer leur machine. Et pourtant le premier prototype fonctionnait parfaitement.

- Méfiez-vous des activités qui exigeront d'importantes ressources en capitaux et en matière grise.
- Maniez avec prudence les prévisions de marché qui supposeraient de votre part un grignotage important de vos futurs concurrents. L'optimisme est une qualité indispensable aux créateurs mais l'excès d'optimisme est un défaut sérieux lorsqu'il s'applique à des prévisions de chiffre d'affaires. Si ces prévisions vous conduisent à prévoir un taux de croissance largement supérieur au taux de croissance global du secteur, cela signifie que vous devrez rogner la part des concurrents. Avez-vous la certitude que ces derniers ne répliqueront pas ? Les ressources et l'expérience dont ils disposent ne leur permettront-ils pas de réagir avec succès ?
- Pour réussir, vous ne pourrez certes passer votre temps à calculer la probabilité de voir la foudre vous tomber sur la tête mais vous ne pouvez pas non plus faire en sorte que cette probabilité soit élevée. Acceptez donc l'idée que la réalisation de vos objectifs sera plus coûteuse et qu'elle vous demandera plus de temps que vous ne l'aviez prévu initialement.
- Fuyez les secteurs sujets à des baisses de prix brutales et incontrôlables. Faites tout particulièrement attention aux produits et services sensibles à la conjoncture nationale ou internationale et à ceux dont les prix pourraient chuter par suite d'une arrivée de gros concurrents sur le marché.
- Évitez si possible de pénétrer dans des secteurs où votre activité reposerait sur quelques gros clients et sur un nombre limité de commandes importantes. Serez-vous en mesure de trouver rapidement des solutions de secours si ces gros clients vous abandonnaient ? Serez-vous en mesure de résister s'ils vous faisaient baisser vos prix ?

Bien des créateurs et des dirigeants de PME tiennent le raisonnement simpliste suivant : « Je peux vendre à perte à quelques gros clients car le chiffre d'affaires qu'ils me permettront de réaliser viendra éponger une partie de mes frais généraux ». Un tel raisonnement est un non-sens car il conduit en définitive ceux qui l'utilisent à faire cadeau d'une partie du capital de leur entreprise à leurs clients.

- Méfiez-vous tout autant des secteurs où, pour vendre, vous devrez constituer des stocks importants ou faire crédit à vos clients. Vous voulez devenir un chef d'entreprise, pas un banquier.
- Faites attention aux créneaux où des relations privilégiées existent déjà entre les clients et vos futurs concurrents. Il se pourrait que vous ne puissiez pénétrer ces créneaux quels que soient les prix que vous pratiquerez.

Votre faible taille va donc vous faire démarrer avec un handicap, mais elle vous donnera aussi des atouts dont vous devrez profiter.

● **Transformez votre faible taille en atout**

Si vous n'avez pas encore choisi votre secteur d'activité, optez de préférence pour des créneaux où vous pourrez pratiquer des prix largement supérieurs à vos coûts, parce que

vous serez en mesure de résoudre les problèmes de vos clients ou parce que vos produits ou services répondront à un besoin essentiel. Gérard Bru, président d'une entreprise, Polysud, s'était aperçu que le polyester permettait de réparer à moindre coût les cuves de stockage du vin dans les caves coopératives. Lorsque ces cuves étaient détériorées il n'existait qu'une solution : les démolir et les reconstruire. Polysud pouvait donc sauver ces cuves et permettre aux caves coopératives de réaliser des économies très importantes. Gérard Bru eut l'intelligence de comprendre qu'au lieu de fixer ses prix de vente en fonction de ses prix de revient, il pouvait donc les déterminer en fonction des économies que le procédé permettait à ses clients de réaliser. Grâce à ceci, Polysud put faire face à toutes les difficultés qui surgirent durant ses premières années d'activité.

Tirez également partie de votre souplesse pour essayer d'être rentable sur des produits ou des services qui ne le seront pas pour vos gros concurrents. Cela vous apportera des ressources qui consolideront vos positions et vous donneront la possibilité d'exploiter plus tard de nouvelles opportunités.

Pour sauvegarder votre rentabilité, évitez de travailler sur des produits ou des services coûteux auxquels votre activité ne vous permettrait pas d'ajouter une valeur élevée.

Optez pour des produits dont le cycle de fabrication est d'une durée réduite et ne pénétrez pas dans les secteurs où vous aurez besoin de machines et d'équipements onéreux. Enfin, méfiez-vous des créneaux où les stocks risquent d'être brutalement périmés.

LE CAS PARTICULIER DES START-UP DE L'E-BUSINESS

Il existe un domaine dans lequel certains créateurs peuvent devancer les grandes entreprises et mobiliser des capitaux importants, c'est celui des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et plus particulièrement de l'e-business.

Dès le milieu des années 1990, il était évident que le commerce électronique allait prendre une place de choix dans le commerce mondial. La chute du prix des micro-ordinateurs et l'amélioration spectaculaire de leurs performances, la libéralisation des télécommunications, la percée des travaux sur les hauts débits et la sécurisation des paiements ne pouvaient que favoriser le développement d'Internet mais c'est probablement l'intervention des fonds de pension américains qui a joué le rôle de détonateur. En apportant des capitaux très importants à des sociétés de capital-risque pour qu'elles financent de nombreuses start-up américaines, ces fonds de pension ont permis à de jeunes créateurs de mobiliser des sommes considérables pour financer des campagnes de publicité imposantes, s'imposer sur leur marché, s'introduire en Bourse et réaliser des plus-values exceptionnelles.

En France, la vague Internet déferla avec deux à trois années de retard et c'est fin 1998 début 1999 que les sociétés de capital-risque anglo-saxonnes commencèrent à s'intéresser à notre marché.

Aujourd'hui, encore beaucoup d'observateurs s'accordent à penser que sur des marchés à fort potentiel, le premier entrant bénéficie d'une publicité gratuite qui constitue un atout

très important. S'il arrive à distancer ses concurrents, ce premier entrant peut occuper très rapidement une position dominante parfois quasi inexpugnable.

Dans le secteur des NTIC, l'expérience professionnelle ne joue pas toujours un rôle déterminant car ce secteur concerne beaucoup de métiers nouveaux qui n'exigent pas une grande expertise en informatique. Avec quelques milliers d'euros, il est possible de créer un site Internet et si le projet apporte une véritable valeur ajoutée, il se pourrait que son marché potentiel soit de taille européenne. Son créateur réussira peut-être alors à mobiliser des capitaux importants et à réaliser de fortes plus-values en s'introduisant en Bourse dans quelques années ou en revendant son affaire à une grande société.

Les ingrédients de la réussite ? Des idées neuves et la capacité à réagir très vite, qualités qui ne sont pas l'apanage des grandes sociétés souvent engluées dans des structures trop lourdes.

Avec Internet « *You can be small and look big* » car le marché mondial est à votre portée au prix d'une communication téléphonique locale.

Attention toutefois ! La griserie est le pire danger qui puisse guetter un créateur car les concurrents ne resteront pas les bras croisés. Mieux vaut parfois produire des pelles pour les chercheurs d'or que de partir soi-même à la recherche d'un filon hypothétique. Mieux vaut peut-être créer dans un secteur traditionnel que de s'engager tête baissée dans de nouvelles technologies où le risque d'échec est considérable.

CONSEILS AUX CRÉATEURS D'ENTREPRISE

L'expérience est une bougie qui n'éclaire que celui qui la porte. Ce proverbe de Confucius pourrait vous inciter à négliger les conseils qui vous seront donnés par ceux qui souhaitent vous aider.

Certes, mais l'excès de confiance et la précipitation peuvent déboucher sur de sérieuses difficultés car le chemin de la création est un chemin semé d'embûches. Si un conseiller vous éclaire sur les obstacles il vous permettra peut-être de les éviter.

Mais un conseil ne vaut rien s'il n'est pas été mis en pratique et soumis au feu de l'expérience.

À vous de décider ce que vous ferez des quelques pages qui suivent !

QUELQUES CONSEILS PSYCHOLOGIQUES AUX CRÉATEURS D'ENTREPRISES

Ne mesurez pas votre réussite par rapport à celle des autres

Un grand banquier me disait récemment : « Beaucoup de créateurs veulent gagner un peu plus d'argent que Dupont ou Durand, ils veulent un chiffre d'affaires, une image de marque ou des effectifs identiques ou supérieurs à ceux obtenus par Dupont et Durand... Bref, ils construisent leur avenir par rapport aux autres au lieu de partir de l'objectif final qu'au fond d'eux-mêmes ils aimeraient atteindre... »

Acceptez de démarrer petit

Débutez en deuxième ou troisième division si vous n'êtes pas capable de débiter en première. Acceptez de démarrer petit car « il vaut mieux commencer dans un garage et finir dans un château que de commencer dans un château et finir dans un caniveau ».

Lorsqu'ils créèrent Radiall, Yvon et Lucien Gattaz étaient ingénieurs dans une grande entreprise. Sans abandonner leur situation, ils louèrent un petit garage dans une impasse. Dans ce garage, ils se mirent à fabriquer des connecteurs coaxiaux la nuit et tous les week-ends. Aujourd'hui Radiall est un des leaders mondiaux dans son domaine d'activité.

Maintenez votre esprit en éveil

Le grand créateur ne se laisse jamais gagner par la somnolence intellectuelle. Cela lui permet de trouver, dans le monde qui l'entoure, une multitude d'idées, de les jauger, de bâtir ses plans, de les passer au crible de l'analyse et de détecter à temps les problèmes importants.

La vivacité intellectuelle s'entretient et se développe par la réflexion quotidienne. Ainsi, le créateur qui prend un taxi s'inquiète auprès du chauffeur de la consommation de son véhicule, de son mode d'amortissement, de ses tarifs et du kilométrage réalisé. Il peut alors calculer le seuil de rentabilité du taxi et surprendre son propriétaire en lui donnant quelques conseils de gestion financière. Les jouets des enfants du créateur deviennent une mine d'idées à creuser, la voiture qu'il utilise chaque matin n'est plus une voiture mais un moyen de déplacement imparfait à perfectionner ou à remplacer.

Mettez-vous à la place des autres

L'un de mes anciens étudiants vint un jour me voir pour me signaler qu'il produisait des raquettes de tennis. Persuadé que ses raquettes étaient les meilleures du monde, il était étonné que le succès tarde autant à venir. Depuis dix ans il fabriquait ces raquettes et depuis dix ans il attendait. Passionné de tennis, il était tombé amoureux de son produit et il ne s'était pas demandé ce qui faisait vendre une raquette : était-ce sa qualité, son prix, son image de

marque ? Que signifiait le terme « qualité » ? S'agissait-il de la résistance aux chocs, de la souplesse, de la légèreté ?... À chacune de mes questions, il répondait : « Nous avons un tour de main que personne ne possède... Avez-vous vu ces fibres de carbone ?... ». Manifestement, il n'écoutait que ce qu'il voulait bien entendre. Depuis dix ans il ne s'était pas mis à la place des joueurs de tennis désireux d'acheter une raquette, et depuis dix ans il ne s'était pas interrogé une seule fois sur les facteurs clés de réussite dans son domaine d'activité.

Prévoyez toujours le pire pour mieux l'éviter

Avant d'aller chez le banquier, réfléchissez à toutes les questions et toutes les situations embarrassantes devant lesquelles vous pourriez vous trouver placé. Si vous vous rendez chez un client pour négocier un contrat important, prévoyez ce que vous ferez si ce client vous reçoit très mal, s'il vous accorde seulement 10 minutes au lieu des 30 prévues, s'il vous impose de baisser vos prix ou s'il exige des règlements à terme.

Prévoyez le pire mais prévoyez en même temps la « contre-attaque », c'est le meilleur moyen pour n'être jamais désarçonné. Prévoir le pire sans prévoir ce que vous ferez, c'est par contre le meilleur moyen pour douter de vous, or comme le disait Théodore Roosevelt « Les seules limites à vos réalisations de demain, ce sont vos doutes d'aujourd'hui ».

Sauvegardez votre vie familiale

Une vie familiale heureuse est un important facteur de succès pour la création d'une entreprise. Comment pourrait-on d'ailleurs qualifier de réussie une vie professionnelle qui entraînerait l'échec d'une vie familiale ?

Durant la phase de démarrage, et pendant les quelques années qui la suivront, votre épouse (ou votre époux) va vivre dans la crainte : crainte de la faillite, du chômage, de la médisance, crainte des scènes de ménage. Rien ne viendra contrebalancer cette crainte sinon l'espoir que dans deux ans, dans cinq ans, les choses s'arrangeront ou que vous consentirez à abandonner vos projets pour entrer dans une grande entreprise.

Si vous voulez trouver chez votre conjoint la compréhension et le soutien qui vous seront nécessaires pour franchir les périodes difficiles, alors partagez avec lui vos rêves et pas seulement vos soucis. Parlez-lui de vos espoirs et de vos objectifs afin qu'il se sente un peu responsable de votre réussite. Vos rêves sont-ils flous ? Avez-vous des difficultés à les exprimer ?... Tant pis, faites l'effort malgré tout. Votre épouse ou votre époux vous en sera reconnaissant et vous n'aurez certainement pas perdu votre temps.

Faites vos erreurs chez les autres

Si vous avez la possibilité de faire vos armes chez les autres, n'hésitez pas. L'expérience n'est pas nécessairement fonction du temps pendant lequel vous travaillerez chez les autres, mais plutôt de la vitesse avec laquelle vous assimilerez les informations qui vous permettront

de mieux maîtriser les facteurs clés de la réussite dans le secteur d'activité choisi (informations sur les particularités du secteur, sur le comportement des clients, des fournisseurs, des banquiers, sur les méthodes de fabrication ou de distribution, sur la manière de gérer les hommes, sur les procédures de gestion...).

Si vous craignez de prendre du retard par rapport à vos collègues, si vous pensez que votre idée ne souffre aucun délai pour sa mise en œuvre, réfléchissez bien : les erreurs que vous pourriez commettre par manque d'expérience pourraient vous coûter très cher et vous demander beaucoup de temps pour les réparer. La Sofaris, un organisme actif dans le financement des nouveaux projets, considère d'ailleurs que le coût des erreurs commises durant la première année d'activité par les créateurs qui ne possèdent aucune expérience du secteur d'activité choisi, ce coût des erreurs représente souvent une à deux fois le montant des capitaux apportés par ces créateurs. Par ailleurs, sachez-le, la plupart des créateurs ne se lancent pas entre 20 et 30 ans, mais entre 30 et 40 ans. Si vous avez moins de 30 ans, vous avez donc le temps. Et si vous avez plus de 40 ans, vous ne pouvez vous permettre de gaspiller ce temps par des maladresses.

Réfléchissez avant de vous associer

Les motivations de vos associés ne seront jamais rigoureusement les mêmes que les vôtres et des divergences pourront se manifester lorsque votre entreprise commencera à gagner de l'argent ou lorsqu'elle rencontrera des difficultés. Face à ces difficultés, peut-être développerez-vous une énergie supérieure à celle des associés, et peut-être leur reprocherez-vous d'en faire moins que vous. Face à la réussite, peut-être souhaiterez-vous développer l'affaire alors qu'ils voudront augmenter leurs revenus.

Ne prenez donc des associés que si vous ne pouvez pas faire autrement et dans deux cas seulement :

- si votre profil psychologique et vos compétences sont tels qu'il serait dangereux pour vous de vous lancer seul ;
- si vos capitaux personnels et ceux que vous pourriez emprunter ne vous permettent pas à l'évidence de créer seul votre entreprise.

L'associé partenaire effectif du créateur

Avant de prendre un associé, avec lequel vous travaillerez 10 ou 12 heures par jour, posez-vous les questions suivantes :

- Ai-je vraiment déterminé les qualités qu'il faut posséder pour réussir dans le créneau envisagé ?
- Ne puis-je acquérir moi-même ces qualités en complétant ma formation ou mon information ?

- Dans la négative, ne puis-je embaucher à temps partiel ou à temps complet quelqu'un qui possède ces qualités et qui ne me coûtera pas trop cher ?

Si les réponses aux questions qui précèdent vous incitent à prendre un partenaire, assurez-vous au préalable que :

- les objectifs de ce dernier sont compatibles avec les vôtres ;
- vos domaines de responsabilité respectifs sont bien définis ;
- dès le départ, un patron sera désigné et accepté sans réserve ;
- votre associé est désireux de s'immerger totalement dans l'affaire. Pour le vérifier, essayez de le mettre à l'épreuve afin de savoir s'il est capable de travailler 12 heures par jour d'une manière continue, d'accepter des sacrifices familiaux, de placer ses économies dans l'entreprise et de donner sa caution personnelle. S'il est marié, assurez-vous que son conjoint accepte les mêmes sacrifices familiaux et financiers.

Si ces conditions sont réunies, il ne vous reste plus qu'à prévoir les modalités du rachat des parts ou des actions de votre associé s'il venait à décéder, puis à discuter avec lui de ce que vous feriez si vous aviez la chance de gagner beaucoup d'argent ou si, au contraire, vous deviez rencontrer de grosses difficultés.

Si ces conditions ne sont pas remplies, alors ne vous associez pas, même si cela doit retarder la création de votre entreprise, à moins, bien entendu, que votre associé ne soit qu'un simple fournisseur de capitaux qui ne participera pas à la gestion courante de votre affaire.

● L'associé simple apporteur de capital

Nous insisterons plus loin sur le fait qu'un banquier ne vous prêtera pas d'argent si les sommes que vous lui demandez excèdent largement le capital que vous allez vous-même apporter pour créer l'entreprise. Par ailleurs, si vous empruntez trop d'argent, vous supporterez des frais financiers élevés et ces frais réduiront d'autant vos bénéfices. Malheureusement, vos économies sont peut-être trop faibles et il se peut que vous soyez obligé de chercher des associés qui s'engageront avec vous pour le meilleur et pour le pire. Si vous échouez, ils perdront « leur mise » et si vous réussissez, ils détermineront avec vous le montant des bénéfices à réinvestir dans l'affaire (ces bénéfices réinvestis viendront augmenter le capital initial), puis ils percevront une partie du solde, cette partie étant proportionnelle au montant de leurs apports. Si vos associés sont préoccupés par la rentabilité immédiate de ces apports, ils essaieront de réduire les bénéfices réinvestis ; si, par contre, ils parient sur l'avenir, ils verront peut-être la valeur de ces mêmes apports multipliée par 10 ou par 100 dans 5 ans ou dans 10 ans, et cela grâce au travail que vous aurez accompli.

Vous serez donc fatalement écartelé entre la nécessité de démarrer avec un capital suffisant, l'impossibilité de trop emprunter et le désir de profiter seul de votre travail sans perdre le contrôle de votre entreprise.

Le cas particulier des start-up de l'e-business

Si vous avez l'intention de créer une start-up dans le secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication, vous souhaitez probablement occuper très rapidement la première place sur votre marché. Vous devrez pour cela vous entourer très tôt de cadres de haut niveau et, si vous n'avez pas la possibilité de les payer correctement, vous ne pourrez les attirer qu'en leur donnant une petite partie de votre capital ou des stock-options qui en feront de futurs associés. Dans le chapitre 7 nous reviendrons sur les problèmes techniques mais également psychologiques que peut poser la participation des collaborateurs au capital des start-up.

Pour conquérir une place significative sur votre marché, il vous faudra également beaucoup d'argent, surtout si vous souhaitez faire beaucoup de publicité. Les banques commerciales refuseront de vous accorder des prêts et vous devrez vous retourner vers des business angels, des banques d'investissement et des capital-risqueurs qui ne vous aideront que s'ils ont la possibilité de partager avec vous une partie de vos futurs profits. Ils exigeront par conséquent d'être associés. Vous perdrez donc une partie de votre indépendance mais vos nouveaux partenaires vous apporteront probablement de précieux conseils qui favoriseront votre réussite. Par ailleurs, vous accepterez probablement l'idée qu'il vaut mieux devenir minoritaire dans une société qui gagne beaucoup d'argent que d'être seul maître à bord d'une petite affaire condamnée à végéter.

Cela ne saurait cependant vous dispenser de méditer sérieusement sur les avantages et les inconvénients de l'association.

QUELQUES CONSEILS PRATIQUES AUX CRÉATEURS

Apprenez à vendre vos idées

Beaucoup de créateurs possèdent une bonne idée, un bon dossier et sont surpris de constater qu'ils n'arrivent pas à vendre cette idée et ce dossier. La vente est un art qui repose sur le magnétisme, la personnalité, le dynamisme du vendeur, mais c'est aussi une technique dont la maîtrise permet d'obtenir d'excellents résultats.

Que faire pour obtenir cette maîtrise ?

● Présentez votre projet d'une manière concise

J'exige de tous les créateurs qui viennent me consulter qu'ils soient capables de me présenter verbalement leur projet en moins de 5 minutes et que dans les 60 premières secondes, ils éveillent mon intérêt.

C'est dans les 60 premières secondes que le banquier, le client ou le fournisseur se fera une première impression de vous et de votre projet. Il faut absolument que cette première opinion soit favorable sinon vous aurez des difficultés à obtenir ce que vous désirez. Cinq minutes, c'est un délai dans lequel il est matériellement possible de résumer n'importe quel

projet. Si vous parlez plus longtemps vous ne parviendrez pas à cerner les centres d'intérêt et l'opinion de votre interlocuteur et vous ne pourrez donc pas « ajuster votre tir » en conséquence. Vous donnerez par ailleurs l'image d'une personne incapable d'écouter les autres et, tandis que vous poursuivrez votre monologue, votre « client », réduit à un rôle passif, préparera les objections dont il commencera à vous bombarder dès que vous aurez terminé.

Pour éviter cela, préparez vos entretiens en dégagant les idées essentielles que vous développerez et en vous entraînant au magnétophone à condenser votre exposé. Essayez par ailleurs de vous mettre à la place de la personne que vous allez rencontrer afin de déterminer ce qui l'accrochera dans les premières secondes. N'hésitez pas à travailler en publicitaire et à faire une présentation un peu commerciale qui frappera votre interlocuteur. Prévoyez au besoin un support visuel (transparents, résumés sur tableau de papier ou schémas préparés à l'avance).

Si cet exercice vous paraît frustrant, dites-vous qu'il vous sera possible ensuite de développer vos idées grâce aux questions qui vous seront posées, mais n'oubliez pas que votre objectif c'est de vendre ces idées et pas, comme certains créateurs le font, d'éblouir votre interlocuteur en finissant par oublier ce que vous aviez l'intention de lui demander...

● **Laissez un dossier à vos interlocuteurs**

Ce dossier doit être concis, précis, mais suffisamment documenté. Pour le rédiger, mettez-vous, là encore, à la place de la personne à qui vous allez le remettre.

Si votre document est trop long il ne sera pas lu ; s'il est trop court il risque de ne rien apporter de plus que votre exposé oral. Soignez la présentation en évitant toutefois d'en mettre « plein la vue » au lecteur. Saisissez le texte, numérotez les pages, confectionnez une couverture, agrafez ou reliez les pages, rejetez en annexes les tableaux ou les informations qui ne seraient pas indispensables à la compréhension du raisonnement ou qui pourraient rompre ce raisonnement.

Si le dossier est destiné aux banquiers, résumez le projet en une page (celle-ci sera lue), ajoutez 5 à 10 pages pour justifier l'intérêt de votre projet, et réservez une dizaine de pages aux états financiers (bilan initial, comptes de résultat et bilans des 2 ou des 3 premiers exercices, plan de financement, gestion de trésorerie prévisionnelle).

Réussissez le premier entretien

● **Interprétez correctement les objections**

Vous vous heurterez parfois à l'agressivité et souvent au scepticisme des personnes que vous rencontrerez. Résistez à la tentation de débattre du bien-fondé de cette agressivité car elle sera souvent dirigée contre la « caste » que vous représentez (celle des créateurs qui dérangent car ils veulent faire bouger les choses) ou contre la génération à laquelle vous appartenez, et non contre vous-même en particulier.

Sachez que la plupart de ces objections cacheront le désir d'obtenir des informations plus claires et plus détaillées ou qu'elles traduiront le souci de vos interlocuteurs de faire étalage de leurs connaissances. Par ailleurs, plus vos idées seront intéressantes et plus grand sera le souci de certaines personnes de les critiquer.

Toutes les fois que vous serez bombardé d'objections subjectives, soyez persuadé que dans votre argumentaire, vous vous êtes beaucoup trop préoccupé de votre « marchandise » et pas assez de votre « client ».

Ne vous bercez cependant pas d'illusions : si ce client n'émet aucune objection, ce n'est pas normal, car toute idée nouvelle risque de le gêner et toute demande que vous lui présenterez impliquera pour lui un sacrifice et le renoncement à quelque chose d'autre.

N'essayez jamais de contredire ouvertement un interlocuteur et répondez-lui avec calme. Cela vous permettra de désarmer son hostilité éventuelle.

Si vous êtes assailli d'objections acrimonieuses, essayez de ne pas y répondre et détournez la conversation. Il est probable que la personne en face de vous reviendra à la charge, mais ses attaques seront certainement moins violentes.

Évitez de parler dans le seul but de vous sécuriser. Plus vous délairez votre argumentaire et plus vous commettrez d'erreurs. N'oubliez pas qu'un excès de paroles peut couler une « vente ».

Ne conduisez pas vos argumentaires de telle sorte que votre interlocuteur ne puisse pas placer un mot. Un argumentaire trop énergique peut devenir de l'indiscrétion et nuire à celui qui le développe. Pour convaincre vous pouvez utiliser certaines des techniques de la vente mais n'en abusez pas, surtout si elles frisent la manipulation :

- se déclarer d'emblée d'accord... jusqu'à un certain point, peut désarmer votre contradicteur ;
- lui demander de répéter pour vous assurer que vous l'avez bien compris, l'obligera à reformuler ses objections, à réfléchir plus longuement à leur bien-fondé et à reconnaître peut-être leur caractère excessif ;
- grouper plusieurs objections pour les traiter en bloc vous donnera la possibilité d'en réduire la portée.

Sachez cependant que la méthode qui présente le moins de risques et celle qui vous permettra de gagner le plus facilement la confiance d'un interlocuteur c'est de l'écouter et de lui demander « Pourquoi ? » chaque fois que vous pouvez le faire sans déclencher de longues discussions.

Écoutez et posez les bonnes questions

Nous avons déjà dit que la meilleure manière de convaincre c'était peut-être de savoir se taire ! Savoir écouter est le seul moyen de connaître les sujets de préoccupation d'une personne mais aussi de la mettre à l'aise. Évitez, par conséquent, de couper la parole à ceux

qui vous parlent car rien n'est plus désagréable qu'un interlocuteur impatient qui ne pense qu'à ce qu'il va dire. Sachez en outre poser de bonnes questions et notamment des questions « ouvertes » qui n'appelleront pas en réponse un simple « oui » ou « non » mais qui permettront à vos interlocuteurs de développer leur point de vue. Vous obtiendrez ainsi les informations qui vous intéressent et, en définitive, vous aurez de meilleurs résultats qu'en développant des argumentaires si savants et si rationnels qu'on ne pourra y répondre que par des arguments irrationnels, passionnels, contre lesquels vous serez désarmé.

● **Pour convaincre, soyez vous-même convaincu**

Si vous voulez persuader un banquier, un client, un fournisseur, il faut que vous soyez vous-même persuadé de l'intérêt des idées que vous allez développer. Si vous ne l'êtes pas, ne faites pas perdre leur temps aux autres, revoyez le problème...

● **Après l'entretien, analysez son déroulement**

Prenez l'habitude, après chaque entretien, d'analyser ce qui vient de se passer. Efforcez-vous de dégager, parmi les informations reçues, celles qui sont les plus importantes. Essayez surtout de bien comprendre l'attitude de votre interlocuteur et les raisons de son comportement à votre égard. C'est grâce à des exercices de ce genre que vous arriverez assez vite à analyser « en temps réel » le déroulement d'un entretien et cela vous permettra d'être beaucoup plus objectif.

● **Travaillez avec méthode**

- Ayez des objectifs et un ordre du jour précis pour chaque entrevue.
- Fixez-vous une durée limite pour ces entrevues et ne vous laissez pas déborder par le temps.
- Avant d'être reçu passez en revue les thèmes que vous allez aborder et l'argumentaire que vous pourriez utiliser.
- Cherchez toujours à vous adapter aux contraintes des personnes à qui vous avez demandé rendez-vous. Si ces personnes sont occupées lorsque vous arrivez, sachez attendre avec patience. Rien ne met plus mal à l'aise qu'un visiteur manifestement pressé qui attend son rendez-vous en regardant continuellement sa montre et qui part en courant après avoir été reçu.
- Si votre « client » s'efforce de dénouer une crise lorsque vous arrivez, ne restez pas, partez de bonne grâce après avoir pris un autre rendez-vous.
- Une fois introduit, engagez la discussion et n'attendez pas que l'on vous demande : « En quoi puis-je vous être utile ? ».
- Avant de commencer, demandez cependant à votre interlocuteur quel est le temps qu'il peut vous accorder.

● **Soyez honnête sur le plan intellectuel**

- Évitez les pronostics trop optimistes et sans fondement.
- Ne vous réfugiez jamais dans l'ambiguïté.
- Efforcez-vous de connaître tous les aspects d'un problème avant de formuler une opinion à son sujet.
- Ne promettez que ce que vous pouvez tenir, mais tenez ce que vous avez promis. Si vous promettez un dossier pour telle date et telle heure, il faut que vous le remettiez à cette date et à cette heure-là, quels que soient les sacrifices que vous devrez supporter pour respecter cet engagement. Si vous promettez au banquier de l'informer régulièrement de la marche de votre affaire, il faut que vous le fassiez. Si vous n'avez pas l'intention de respecter cet engagement ou si vous n'êtes pas sûr de le tenir, alors ne promettez rien.
- Sachez reconnaître que vous ne savez pas ou que vous vous êtes trompé. Un client, un fournisseur, un banquier, accepte plus volontiers quelqu'un qui admet s'être trompé, qu'une personne qui cherche à le tromper pour récupérer une situation à son profit.

● **Quelques conseils d'expression**

- Veillez au ton et au rythme de votre voix.
- Une pause accentue fortement ce qui vient d'être dit ou ce que l'on va dire.
- Un argumentaire prend plus de relief lorsqu'on a soin d'éviter les superlatifs.
- Éliminez les locutions vides de sens telles que « en d'autres termes », « je vous le dis en passant »...
- Évitez toute allusion à vous-même, et, chaque fois que vous le pouvez, remplacez les « je » par des « vous ». Bannissez donc des expressions telles que « à mon avis », « si j'étais à votre place » et surtout : « je vais vous donner un bon conseil »...
- Faites attention au ton de votre voix. Enregistrez-vous au magnétophone, vous constaterez peut-être que votre intonation est beaucoup plus monotone que vous ne le supposiez.

Êtes-vous convaincu de l'intérêt des conseils qui viennent d'être développés pour vous aider à mieux vendre vos idées ? Alors votre tâche ne fait que commencer car il vous reste à tester tout cela. Avant d'aller à votre premier rendez-vous, prenez donc un cobaye de vos amis, imaginez qu'il est votre futur interlocuteur, enregistrez votre conversation et réécoutez l'entretien après avoir relu les pages qui précèdent. Gageons que cet exercice vous donnera des armes pour les épreuves qui vous attendent.

N'oubliez jamais les concurrents

Pour Mao Tse Toung : « Les généraux insouciantes qui s'en remettent à leur seul enthousiasme tombent inévitablement dans les pièges tendus par l'adversaire »¹ et, pour Clausewitz : « Si l'on veut vaincre un adversaire, il faut proportionner l'effort au degré de résistance de cet adversaire. Ce degré de résistance est le produit de deux facteurs inséparables : l'étendue des moyens dont il dispose et la force de sa volonté. On peut estimer l'ampleur des moyens car ceux-ci reposent, quoique partiellement, sur des chiffres, mais il n'en est pas de même pour la force de sa volonté qui, elle, ne peut se mesurer qu'approximativement d'après la force des motifs qui l'inspire »².

Ne méprisez pas ces motifs, même si vous ne sauriez les partager, surtout s'il s'agit d'adversaires moins forts que vous. Durant la guerre du Vietnam les stratèges américains utilisèrent un modèle de recherche opérationnelle pour conduire leur politique de bombardement. Ce modèle reposait sur l'hypothèse selon laquelle le degré de résistance des Nord-Vietnamiens diminuerait avec l'augmentation du tonnage de bombes déversées sur leur territoire. Or, les motifs qui animaient les Nord-Vietnamiens étaient tels qu'en réalité leur degré de résistance augmentait avec l'augmentation des bombardements.

Vous trouverez sur votre route des adversaires que vous aurez tendance à négliger parce qu'ils auront une taille plus petite que la vôtre. Faites attention et souvenez-vous des Nord-Vietnamiens.

N'oubliez pas que votre boss c'est votre client

Si vous n'avez pas de client vous n'aurez pas d'entreprise. Vous ne pouvez espérer que ces clients viendront d'eux-mêmes vous trouver simplement parce que vous avez un produit ou un service que vous considérez comme génial. C'est à vous d'aller les chercher et pour cela vous devrez peiner, accepter les rebuffades, rentrer par la fenêtre lorsqu'on vous jettera par la porte. Ce n'est qu'à force de persévérer que vous réussirez. Par contre, si vous considérez vos clients comme des subordonnés, il vaut mieux que vous évitiez de créer.

Ne vous plaignez jamais des clients à caractère difficile, car ils sont responsables de vos progrès. Traitez les autres mieux encore, car ils sont les fournisseurs de vos bénéfices.

Pensez toujours que l'homme avec qui vous discutez est plus intelligent que vous mais qu'il a moins de volonté.

1 Mao Tse Toung (1936), *Problèmes stratégiques de la guerre révolutionnaire en Chine*, Éditions Sociales, 1966.

2 Clausewitz, *De la guerre*, Éditions de Minuit, 1963. Clausewitz fut directeur de l'École de Guerre sous Napoléon. Il tira les leçons des campagnes de Frédéric le Grand et de Bonaparte pour lancer les bases de ses principes de stratégie.

Sachez utiliser les conseils bénévoles

Beaucoup de dirigeants, de banquiers, de professeurs, de fonctionnaires, d'experts comptables ou de consultants sont prêts à renseigner, à épauler le créateur, non pas que cela fasse bien d'en avoir un parmi ses protégés, mais plutôt parce qu'en l'aidant, ils auront l'impression de participer à une aventure excitante et d'en avoir un fragment de la paternité. Il ne faut donc pas hésiter à solliciter ces conseils, c'est le meilleur moyen de faire plaisir à ceux qui les fournissent... !

Il convient toutefois de vous méfier des conseils psychologiques que vous donneront ceux qui n'ont jamais créé ou dirigé une entreprise. Parmi ceux-là, vous trouverez beaucoup de personnes qui ont un profond regret : c'est de n'avoir jamais elles-mêmes créé. Elles auront donc inconsciemment tendance à grossir les difficultés et à vous orienter dans une mauvaise direction : celle dans laquelle elles se sont finalement engagées.

Si vous désirez obtenir des conseils de comportement et vous faire parrainer, consultez de préférence des chefs d'entreprise. Si vous voulez des renseignements techniques alors, voyez les spécialistes (VOIR RESSOURCE 1).

- POINTS CLÉS**
- Si vous faites l'effort de percevoir ce qui vous rendrait heureux sur le plan professionnel, la probabilité de vous épanouir dans la création d'une entreprise sera plus élevée.
 - Il n'existe pas de profil type du créateur mais l'avenir appartient à ceux qui souhaiteront identifier leurs défauts, pour en limiter la portée et leurs qualités, pour mieux les exploiter.
 - Si vous réussissez à mieux vous connaître, vous choisirez de vous orienter vers l'activité qui vous correspond le mieux.
 - Pour mieux vous connaître, exploitez les outils qui sont à votre disposition mais exploitez aussi les conseils de ceux qui vous connaissent bien.
 - Exploitez les conseils psychologiques et pratiques de ceux qui ont déjà créé une entreprise. Ils ne demanderont pas mieux de vous aider, si vous faites l'effort de les écouter.
 - N'oubliez pas que des qualités et des défauts ne constituent de véritables qualités et de véritables défauts que s'ils concernent des facteurs clés de succès de votre future activité.

Créateurs, testez votre projet

Trop de créateurs ont perdu des années (quand ils n'ont pas perdu la foi) parce qu'ils se sont lancés dans des créneaux sans aucun débouché ou parce qu'ils ne possédaient pas les atouts pour réussir sur leur marché.

Tout créateur devrait donc se poser les deux questions suivantes avant de se lancer.

1. Mon idée répond-elle à un besoin ? Est-elle susceptible d'intéresser un nombre suffisant de clients ?
2. Ai-je à ma disposition les atouts nécessaires pour attirer ces clients ou suis-je en mesure de me procurer ces atouts facilement ?

Pour répondre à ces questions, le créateur devrait analyser le potentiel de son marché. Doit-il pour cela réaliser une étude de marché dans les règles de l'art ? Si une telle étude ne peut lui apporter les informations désirées ou si son coût la met hors de portée du créateur, ce dernier peut-il trouver des palliatifs pour tester son projet ?

Telles sont les questions auxquelles ce chapitre s'efforcera d'apporter des réponses.

ÉTUDE DE MARCHÉ YES OR NO ?

Toute idée, aussi modeste soit-elle, a un marché si elle répond à un besoin et s'il est possible de la commercialiser à un prix acceptable pour le client et rentable pour le créateur. En regardant le monde qui vous entoure et en gardant à l'esprit ces deux critères, vous trouverez certainement beaucoup d'idées pour créer.

Exemple

L'un de mes élèves oublia d'appliquer ces préceptes lorsqu'il lança une petite affaire à Nîmes dans le Gard après en avoir créé une identique à Montpellier, dans l'Hérault. L'entreprise montpelliéraine marchait bien et son fondateur pensait que le succès reposait sur le prix et la nouveauté

des produits distribués. Il avait donc tenu le raisonnement suivant : « Montpellier compte 250 000 habitants et Nîmes 125 000. À Montpellier, je suis dans la 4^e rue en importance commerciale, il suffit donc que je m'installe dans la principale artère de Nîmes pour compenser l'effectif réduit de cette ville ». Un an plus tard, l'affaire nîmoise n'atteignait pas encore la moitié de ses prévisions de chiffre d'affaires.

Il avait tout simplement négligé d'analyser son marché. Ses produits étaient surtout achetés par les étudiants et par des personnes à revenu élevé, or l'agglomération nîmoise ne possédait pas d'université et elle était surtout habitée par des consommateurs à revenus modestes.

Si le hasard avait bien fait les choses pour la première entreprise, il a failli sonner le glas de la seconde...

Ne créez donc jamais une entreprise sans avoir au préalable obtenu des informations sur les besoins, la nature et l'importance de votre future clientèle.

Pour recueillir vous-même ces informations, vous devriez réaliser une étude de marché et celle-ci devrait comporter les tâches suivantes :

- identifier d'abord les acheteurs potentiels ;
- choisir un échantillon représentatif de ces acheteurs ;
- élaborer une liste des questions que vous leur poserez ;
- conduire vos interviews de telle sorte que les réponses qui vous seront données ne soient ni biaisées, ni déformées.

Si les tâches précédentes ne peuvent être réalisées dans les règles de l'art alors votre étude de marché aura peu de valeur et elle pourrait même vous conduire à prendre des décisions dommageables pour l'avenir de votre entreprise.

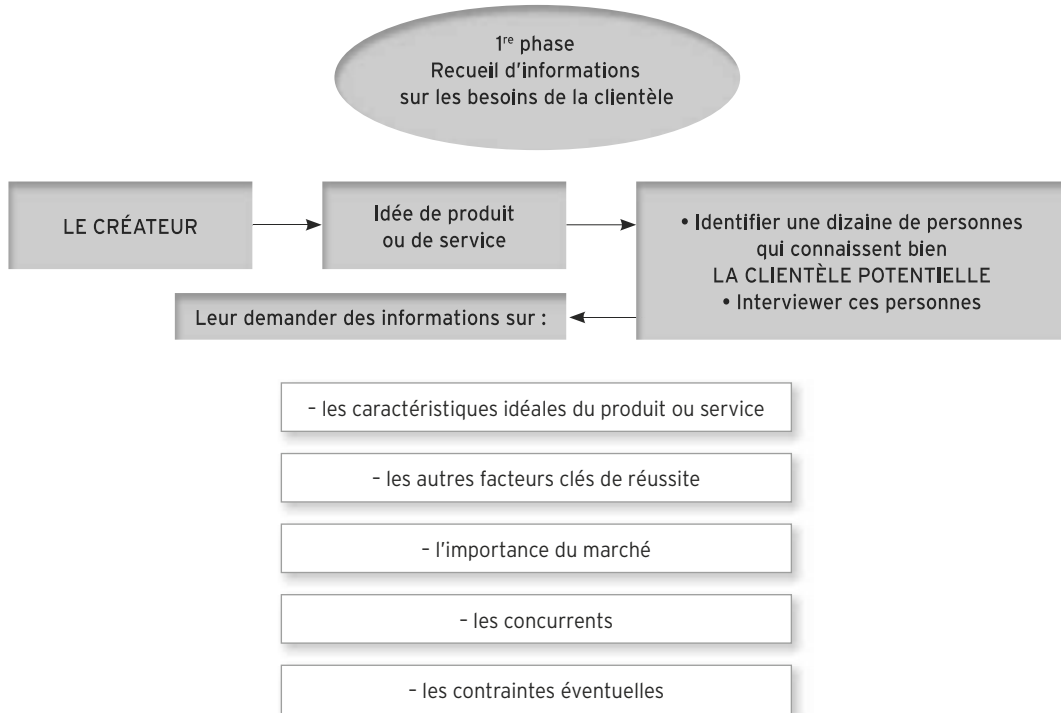
Malheureusement, à moins d'être un bon statisticien, vous arriverez difficilement à sélectionner un bon échantillon, surtout si la nouveauté de votre produit ou de votre service rend délicate l'identification de vos acheteurs potentiels et si des facteurs psychologiques interviennent dans les décisions d'achat.

Par ailleurs, si vous ne possédez pas une longue expérience des enquêtes, vous commettrez probablement des maladresses dans la conduite de vos interviews et vos questions seront plus ou moins orientées par votre désir intense de créer ou par l'opinion que vous avez déjà de la manière dont votre produit marchera.

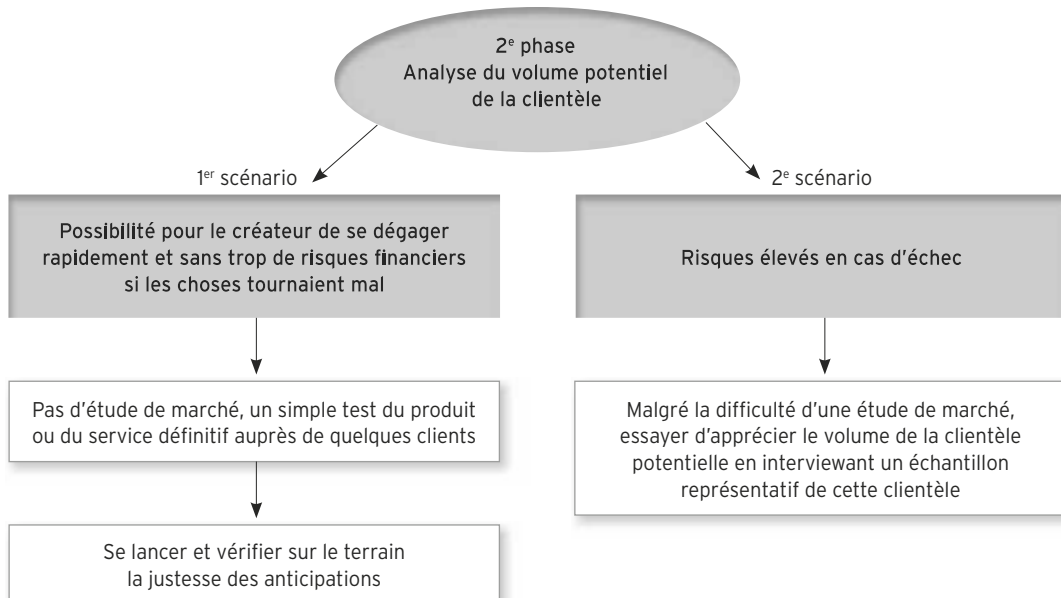
Tous les spécialistes s'accordent à penser qu'à de rares exceptions près il est difficile de connaître le comportement d'un client face aux modifications de prix d'un produit qui existe déjà sur le marché et qu'il est souvent illusoire de vouloir anticiper avec précision la décision de ce même client d'acquiescer à un prix donné un produit ou un service totalement nouveau.

Même si vous possédiez toutes les compétences indispensables pour mener à bien une étude de marché, vous seriez de toute façon placé devant le problème du temps et de l'argent nécessaires pour réaliser une telle étude. Un bon échantillon comporte rarement moins de 50 à 100 personnes et dans une journée il est difficile de conduire plus de 3 interviews

FIGURE 2.1 L'identification des facteurs clés de réussite



L'identification des facteurs clés de réussite



approfondies. Si vous décidiez par ailleurs de faire exécuter le travail par un organisme spécialisé, cela vous coûterait plusieurs milliers d'euros, voire plusieurs centaines de milliers d'euros. Quand bien même vous seriez assez riche pour engager une telle dépense, vous n'auriez même pas la certitude d'obtenir des résultats infaillibles.

Cela signifie-t-il qu'il faille vous lancer à l'aveuglette en vous basant sur votre flair ou votre intuition ? Certes non, car la principale cause d'échec de ceux qui possèdent les qualités nécessaires pour créer réside dans l'inexistence, l'étroitesse ou la perte du marché qu'ils ont choisi d'exploiter.

Peut-être allez-vous d'ailleurs engager dans l'affaire des capitaux importants. Peut-être auriez-vous du mal à vous dégager rapidement si les choses tournaient mal. Dans ces deux cas vous ne pouvez créer sans disposer d'informations sérieuses sur votre future clientèle.

Avant de vous engager dans une étude de marché, posez-vous auparavant les questions suivantes.

1. Une telle analyse va-t-elle m'apporter quelque chose que je ne savais déjà ?

Si vous disposez déjà de bonnes informations ou si vous avez la certitude qu'une étude ne vous apporterait rien, alors ne perdez pas votre temps. Trop de créateurs se lancent dans des « analyses alibi » qui n'ont qu'un but : leur permettre de différer au lendemain les décisions qu'ils hésitent à prendre aujourd'hui.

2. Si l'étude me fournissait des éléments nouveaux, ces éléments pourraient-ils modifier mes décisions, ou n'ai-je pas au contraire déjà pris ces décisions ?

Si vous avez déjà décidé de créer, si vous n'avez pas l'intention de modifier votre produit ou votre projet, alors ne faites pas l'étude de marché. Celle-ci ne vous donnerait que des informations déformées car vous auriez tendance à minimiser tout ce qui pourrait vous amener à douter du bien-fondé de vos décisions et vous écarteriez d'emblée un certain nombre de points délicats sous prétexte qu'ils sont trop difficiles à étudier.

3. Si l'étude de marché me donnait des informations susceptibles de modifier mes décisions, ces dernières auraient-elles un impact qui justifierait le temps et l'argent que je vais dépenser ?

Vous ne pouvez vous permettre en effet de gaspiller votre énergie et vos ressources dans des analyses qui, à l'évidence, n'auraient qu'un impact limité sur votre future entreprise.

Ayant répondu aux questions qui précèdent, vous devrez ensuite vous informer sur la manière de réaliser une étude de marché dans les règles de l'art (voir page 84).

Mais pour la grande majorité des créateurs, une étude de marché réalisée dans les règles de l'art serait beaucoup trop compliquée, son coût en serait dissuasif et ses résultats d'une fiabilité aléatoire. Or le créateur a besoin de savoir quelles sont les caractéristiques idéales des produits ou des services qu'il proposera à sa clientèle, quels sont les facteurs clés de réussite dans son domaine d'activité et quelle est l'importance de sa clientèle potentielle.

Un créateur peut-il obtenir ces informations sans étude de marché proprement dite ? Est-il possible de tester un projet de création en utilisant des palliatifs ? La section qui suit s'efforcera de répondre à ces questions.

COMMENT TESTER UN PROJET DE CRÉATION SANS ÉTUDE DE MARCHÉ

Le test d'une idée constitue le cœur d'un projet de création et l'on peut dire, sans risque de se tromper, qu'il conditionne dans une très large mesure le succès futur des créateurs.

Malheureusement, bon nombre d'entre eux se lancent tête baissée en misant sur leur enthousiasme, leur imagination ou leur intuition et, faute d'avoir suffisamment réfléchi, ils vont à l'échec alors que leur marché était assez important pour assurer leur développement.

Tester une idée cela n'a rien de compliqué mais encore faut-il avoir le courage de trouver le temps de se poser un certain nombre de questions, même s'il s'agit du projet très simple d'un artisan ou d'un commerçant.

Ces questions peuvent devenir vitales pour ceux qui s'engagent sur une innovation technologique car dans ce domaine l'improvisation risque de conduire à de sérieuses déceptions.

Pour tester une idée, point n'est besoin d'utiliser des techniques sophistiquées. Il suffit en effet :

- 1) d'identifier une dizaine de personnes qui connaissent bien le secteur dans lequel vous souhaitez créer votre entreprise ;
- 2) d'interviewer ces personnes pour obtenir les informations sur :
 - les caractéristiques idéales du produit ou du service pour la clientèle potentielle,
 - les autres facteurs clés de succès dans le domaine d'activité,
 - l'évolution prévisible de ces facteurs clés,
 - l'importance de votre marché potentiel,
 - les atouts et faiblesses des principaux concurrents sur chaque facteur clé ;
- 3) d'identifier ensuite vos propres atouts et vos faiblesses sur chaque facteur clé.

Votre « plan de bataille » consistera à augmenter vos atouts et résorber vos faiblesses sur ces facteurs clés.

IDENTIFIEZ D'ABORD LES PERSONNES QUI POURRAIENT VOUS APPORTER LES INFORMATIONS RECHERCHÉES

Pour presque tous les projets de création il existe des personnes qui connaissent bien le secteur d'activité et qui seront en mesure de vous fournir les informations désirées si vous les sollicitez.

Prenons deux exemples.

PREMIER CAS

Supposons qu'un créateur souhaite, comme le jeune centralien dont nous avons déjà parlé, fabriquer des voiliers de compétition quarter tonners pour les prochains championnats du monde. Qui pourrait-il interviewer pour déterminer les caractéristiques de ces voiliers et les atouts dont il devrait disposer pour réussir à lancer une entreprise de ce genre ?

Pourquoi ne pas interroger un responsable de la fédération de voile, un ou plusieurs présidents de clubs orientés vers la compétition, des fabricants de voiles ou d'accastillages, quelques champions possédant une longue expérience de la course, et pourquoi pas, des patrons d'entreprises produisant des bateaux du même type, sans oublier des distributeurs qui connaissent les goûts et le pouvoir d'achat des clients.

SECOND CAS

Supposons que le futur dirigeant souhaite vendre des hamburgers cuits au micro-ondes dans l'emballage qui servira à leur transport. Sa tâche est plus compliquée car il doit d'abord identifier sa clientèle potentielle.

Le meilleur moyen est encore de réfléchir aux caractéristiques du produit auquel il pense afin de déterminer les services qu'il pourrait rendre et les consommateurs qu'il pourrait alors intéresser : rapidité de cuisson au micro-ondes, coût réduit du hamburger, qualités sanitaires d'un produit maintenu dans son emballage d'origine... Ces caractéristiques lui permettront peut-être d'intéresser les touristes sur les plages pendant l'été, les étudiants et, d'une manière plus générale, tous ceux qui pratiquent la journée continue et ne veulent pas consacrer trop de temps et d'argent à leurs déjeuners. Il tient déjà trois marchés potentiels. Gageons qu'il en découvrira d'autres.

Il pourrait donc interviewer d'abord quelques-uns de ceux qui approvisionnent sur les plages les vendeurs de frites, de sandwiches ou de boissons. Puis il interrogera des étudiants chargés de suivre la gestion des restaurants universitaires ou quelques tenanciers de snacks bon marché dont la clientèle est surtout constituée d'étudiants. Pour le marché des gens pressés, pourquoi ne pas contacter des responsables de restaurants d'entreprise ou des patrons de *fast foods* du type Mc Donald's ?

Exemple du bateau de course

En lançant son projet, notre ingénieur de l'École Centrale pensait que sa réussite devait reposer sur la possibilité qu'il avait de construire ses voiliers en 3 mois.

À l'issue de 10 interviews, il eut la quasi-certitude que les facteurs clés de réussite étaient, dans l'ordre, les suivants.

Facteurs clés concernant le produit

- 1. Vitesse du bateau.
- 2. Finition, esthétique.
- 3. Prix de vente.
- 4. Rapidité de construction.

Autres facteurs clés de réussite

- 1. Qualité de la gestion financière.
- 2. Aptitude à trouver et à animer de bons ouvriers et de bons contremaîtres.
- 3. Réputation du chantier.
- 4. Organisation du travail dans les ateliers.
- 5. Aptitudes à la vente du dirigeant.
- 6. Localisation de l'entreprise.

La rapidité de construction des bateaux n'était en définitive qu'un facteur clé parmi les autres et le procédé de fabrication auquel le créateur avait pensé n'avait pas l'importance qu'initialement il lui avait donnée. En définitive, ce même procédé fut provisoirement abandonné car il ne permettait pas de satisfaire les impératifs de performance et de solidité sur lesquels il fallait miser pour exploiter le marché.

Pour mener à bien une étude des facteurs clés de réussite, commencez par vous interroger longuement sur les caractéristiques du produit ou du service auquel vous avez initialement pensé et demandez-vous quelles sont les catégories de clients que ces caractéristiques pourraient intéresser.

Réfléchissez ensuite très soigneusement pour identifier les personnes qui connaissent bien les acheteurs potentiels et qui pourraient vous éviter d'interroger directement ces acheteurs potentiels en vous donnant elles-mêmes les informations que vous recherchez.

Pour éviter de vous noyer dans un flot d'informations, limitez à une dizaine seulement le nombre de personnes que vous interrogerez.

Songez notamment :

- aux grossistes et détaillants ;
- aux banquiers ;
- aux concurrents ;
- aux transporteurs et fournisseurs de ces concurrents ;
- aux membres de firmes spécialisées dans les études de marché ;

- aux cabinets de conseil plus particulièrement orientés vers le marketing ;
- aux professeurs compétents dans cette discipline.

Ne négligez pas les sources d'information et de conseil à la disposition des créateurs car il se pourrait que la connaissance qu'elles ont de votre future clientèle vous fasse gagner beaucoup de temps (voir RESSOURCE 1).

Pensez notamment aux spécialistes des chambres de commerce, aux études réalisées par les banques, les ministères, les services officiels de statistiques, les mouvements patronaux, les associations professionnelles, aux sites Internet spécialisés dans les études de marché. Pensez surtout aux chefs d'entreprises susceptibles de vous parrainer. Un tel parrainage pourra vous donner une bonne introduction auprès de spécialistes marketing ou de futurs concurrents.

Pour ménager votre énergie, pour ne pas gaspiller le temps de ceux que vous rencontrerez, demandez-vous au préalable quels sont les renseignements dont vous avez besoin!

QUELS RENSEIGNEMENTS RECUEILLIR ?

Le créateur doit certes recueillir des données :

- sur les caractéristiques idéales du produit ou du service qu'il pourrait proposer (facteurs clés de réussite concernant le produit ou le service) ;
- sur les autres facteurs clés qu'il devrait maîtriser pour réussir à vendre ce produit ou ce service en quantité suffisante ;
- sur l'évolution prévisible de ces facteurs clés.

Mais il faut également qu'il obtienne des renseignements :

- sur l'importance de son futur marché ;
- sur les concurrents ;
- et sur l'existence éventuelle de contraintes qui pourraient l'empêcher de créer.

Les caractéristiques idéales du produit ou du service

Le passionné de technique qui se lève un bon matin avec une idée géniale qu'il décide de commercialiser, doit au préalable s'assurer qu'elle peut satisfaire un besoin et accepter l'idée de la modifier pour l'adapter aux désirs, aux goûts des consommateurs potentiels.

Il ne doit pas en effet oublier que son « boss » c'est son client, c'est pourquoi il devra rester en état de forte écoute lorsque les personnes qu'il interrogera lui parleront des aspirations de la clientèle quant aux caractéristiques idéales du produit ou du service.

Les autres facteurs clés de réussite

Apprécier le nombre de personnes qui pourraient par exemple acheter une bicyclette électrique c'est une chose, évaluer le nombre de celles qui l'achèteront effectivement en est une autre et il se peut très bien que l'écart entre les deux chiffres soit considérable.

La décision d'acquérir un produit dépend certes de ses caractéristiques propres, mais elle peut dépendre tout autant du service après-vente, de la qualité des vendeurs, de la publicité ou des relations que le créateur entretient avec l'administration.

Ceux qui veulent obtenir des informations valables sur l'importance de leur futur marché doivent prendre en compte ces facteurs clés de réussite car selon qu'ils les maîtriseront ou qu'ils ne les maîtriseront pas, ils auront un marché suffisant ou ils ne l'auront pas.

Si vous-même voulez identifier ces facteurs, posez-vous les questions suivantes : « Si je veux réussir dans l'activité envisagée, me faut-il posséder des compétences en marketing, en recherche développement, en gestion financière ? Faudra-t-il disposer d'un réseau de relations développé ? Me protéger par des brevets ? Qu'est-ce qui fera qu'en définitive un client désireux d'obtenir le produit ou le service viendra de préférence dans telle entreprise plutôt que dans telle autre ? ».

La plupart des dirigeants interrogés sur la nature des facteurs qui conditionnent leur succès ont tendance à retenir une multitude de critères et vont se perdre parmi les arbres qui cachent la forêt. Vous serez vous aussi tenté de dégager un nombre trop élevé de facteurs clés. Limitez leur nombre à une dizaine et conservez seulement ceux dont on vous dira qu'ils exercent une grande influence, ceux qui, s'ils évoluaient d'une manière défavorable, pourraient remettre en cause la viabilité du projet tout entier.

Certains des facteurs clés que vous aurez isolés seront encore trop vagues pour constituer de bons outils d'analyse. Si, par exemple, vous souhaitez commercialiser un bateau de compétition, vous savez déjà qu'il vous faudra veiller à sa vitesse, son esthétique, son prix, mais aussi à la rigueur de votre gestion financière ou à l'organisation du travail dans vos ateliers.

Les idées de vitesse, d'esthétique ou de prix sont des idées relativement précises ; il n'en est pas de même pour la rigueur d'une gestion financière ou l'organisation des ateliers. Gérer avec soin ses finances, cela signifie-t-il qu'il faille sélectionner soigneusement les sources de crédits et bien choisir son banquier ? Ceux qui vous ont donné l'information ne pensent-ils pas plutôt à la gestion de la trésorerie, à l'élimination des gaspillages dans les ateliers ou à la fixation de prix de vente susceptibles de dégager une bonne rentabilité ?

Posez le maximum de questions afin de déterminer avec précision quels sont exactement les facteurs clés de réussite qui vous seront indiqués et quelle est leur importance respective.

Lorsqu'on vous donnera un facteur clé de réussite qui manque de précision, tel la qualité de la gestion financière, n'hésitez donc pas à poser la question suivante : « Qu'entendez-vous par qualité de la gestion financière ? ». Et reposez le même type de question tant que vous ne disposerez pas d'une réponse précise.

Fouillez pour savoir également quels sont les éléments grâce auxquels on pourrait maîtriser chaque facteur clé. Si on évoque la vitesse du voilier comme facteur clé, posez alors la question suivante : « quels sont les éléments qui conditionnent la vitesse ? ». On vous répondra probablement « la forme du bateau ». À votre question « qu'est-ce qui conditionne la forme ? », on vous répondra « les plans ». À votre question « qui détermine les plans ? », on vous répondra « l'architecte naval ». Vous saurez alors que la qualité de l'architecte naval constitue un facteur clé de succès.

L'évolution prévisible des facteurs clés de réussite

Ne négligez pas le fait que dans les 2 ou 5 ans à venir l'importance respective des différents facteurs clés de réussite pourrait varier. Certains facteurs exerceront un rôle grandissant alors que d'autres verront leur influence diminuer. Il faut tenter d'anticiper cette évolution pour éviter que des plans valables aujourd'hui ne soient complètement dépassés demain.

C'est en définitive votre curiosité, votre rigueur, votre souci du détail et votre désir d'aller au fond des choses qui vous permettront d'élaborer des tableaux du type suivant grâce auxquels vous pourriez augmenter vos chances de succès.

TABLEAU 2.1 **La recherche des facteurs clés de réussite**
Application au lancement d'un chantier naval pour la construction
de quarter tonners de compétition

Importance (%)	Facteurs clés	Éléments sur lesquels il convient d'agir pour maîtriser les facteurs clés (éléments conditionnant la réussite)
• Facteurs clés concernant le produit		
70	Vitesse du bateau	Qualité des plans de l'architecte naval. Poids du bateau.
20	Esthétique – finition	Plans du bateau. Qualité de la fabrication.
10	Prix de vente	Prix de revient. Marge souhaitée.
?	Rapidité de la construction (facteur accidentel)	Technique de construction. Qualité de la main-d'œuvre. Qualité de l'organisation du chantier.



• Autres facteurs clés		
20	Qualité de la gestion financière – Gestion de la trésorerie – Aptitude à éviter les gaspillages – Aptitude à fixer de bons prix	Qualité de la gestion des stocks. Aptitude du dirigeant à faire payer les clients rapidement. Aptitude à obtenir de longs délais de règlement des fournisseurs. Contrôle du processus de fabrication. Connaissance des prix de revient. Connaissance des prix de la concurrence.
20	Aptitude à trouver de bons ouvriers et contremaîtres	Personnalité du dirigeant. Etat du marché de l'emploi et localisation de l'entreprise.
20	Organisation du travail dans les ateliers	Connaissance du métier. Goût de l'organisation chez le patron. Caractère méticuleux du dirigeant.
20	Réputation du chantier	Performances des bateaux. Solidité des bateaux. Respect des délais et des prix.
10	Aptitude de l'entreprise à vendre ses bateaux	Qualité de vendeur du chef de l'entreprise. Publicité réalisée.
10	Localisation du chantier – proximité des clients – proximité des voies de communication – proximité des lieux de navigation	Terrains et locaux disponibles dans le secteur souhaité. Relations avec les collectivités locales.

TABLEAU 2.2 **L'évolution prévisible des facteurs clés de réussite**
Application au chantier naval

Facteurs clés	Évolution prévisible
• Facteurs concernant le produit	
Vitesse	Compétitivité grandissante des multicoques mais des compétitions resteront réservées aux quaters tonners.
Esthétique	Évolution difficile à percevoir.
Prix de vente	Concurrence possible de pays à main-d'œuvre moins coûteuse (Hong-Kong, Chine, Corée...).
Rapidité de construction	Apparition possible de matériaux remplaçant le polyester (Kevlar, alliages légers...).



• Autres facteurs clés	
Qualité de la gestion financière	La rareté des capitaux pourrait faire disparaître ceux qui ne possèdent pas ces qualités.
Aptitude à trouver de bons ouvriers	Difficulté grandissante à trouver des ouvriers acceptant de manier le polyester. Le développement des loisirs et l'accroissement du marché de la navigation de plaisance pourraient attirer dans le créneau des patrons capables de bien gérer les hommes.
Organisation des ateliers	Les défaillances des dirigeants pourraient être contrebalancées par un appel accru aux cabinets de conseil, surtout si le créneau était de plus en plus rentable.
Réputation du chantier	Réputation grandissante des architectes et des chantiers néo-zélandais et américains.
Aptitude de l'entreprise à vendre ses bateaux	Si la crise économique se prolongeait, la rareté des clients pourrait donner une place beaucoup plus grande à la vente, au marketing.
Localisation de l'activité	Possibilité d'apparition de nouveaux moyens de transport. Évolution limitée par l'augmentation du coût du pétrole.
• Nouveaux facteurs clés susceptibles de surgir	
Difficiles à percevoir	Le marché de la voile semble peu menacé.

TABLEAU 2.3 La recherche des facteurs clés¹


	Facteurs clés	Évolution prévisible sur les 2 ans ou les 5 ans à venir	
		Importance grandissante	Importance en diminution
• Marketing
– Aptitude à la vente du dirigeant
– Qualité de ses vendeurs
– Gestion du réseau de distribution
– Niveau des prix de vente
– Qualité du service après-vente
– Notoriété et image de la marque
– Autres facteurs clés



• Production			
– Rythme d'introduction de nouveaux produits
– Gestion des approvisionnements
– Compétence des acheteurs
– Gestion des stocks
– Gestion de la fabrication
- gestion du planning
- niveau des prix de revient
- contrôle de la qualité
– Importance des immobilisations
– Autres facteurs clés
• Gestion financière et comptable			
– Aptitude du dirigeant à trouver les capitaux nécessaires
– Aptitude à gérer la trésorerie
- gestion des comptes clients
- gestion des comptes fournisseurs
- relations avec les banquiers
– Qualité de la gestion comptable
- existence de tableaux de bord
- calcul des prix de revient
– Autres facteurs clés
• Choix et gestion des hommes			
– Qualité des cadres ou contremaîtres
– Qualité des ouvriers
– Climat de l'entreprise
– Autres facteurs clés
• Production			
– Aptitude du dirigeant
- À planifier
- À organiser
- À contrôler
- À animer ses collaborateurs
– Autres facteurs clés

1. Utilisez au besoin ce tableau comme guide dans la recherche des facteurs clés de réussite de votre propre projet.

TABLEAU 2.4 **Classez par ordre décroissante vos propres facteurs clés**

Facteurs clés	Évolution 
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

L'évaluation du marché potentiel

Il se pourrait que les personnes qui vous fourniront des informations sur les facteurs clés de réussite puissent également vous donner des informations valables sur le nombre de ceux qui achèteront votre produit ou votre service au prix auquel vous souhaitez le commercialiser. En les interviewant vous éviterez donc une étude de marché nécessairement compliquée.

Ne vous contentez pas cependant d'informations globales. Essayez d'obtenir des renseignements sur la courbe de vie de votre produit ou de votre service, sur l'évolution de la demande, des prix, des approvisionnements et sur le poids des distributeurs ou prescripteurs.

● La courbe de vie du produit ou du service

Si votre produit ou votre service possède aujourd'hui un marché intéressant mais que demain il soit dépassé par suite d'une évolution des technologies ou des goûts, s'il existe des produits de substitution ou similaires moins chers, alors il peut être dangereux de fonder l'avenir d'une affaire sur un tel produit ou un tel service.

● L'évolution de la demande, des approvisionnements, des prix

L'évolution de la demande, des approvisionnements et des prix est parfois difficile à anticiper car cette évolution peut résulter de multiples facteurs tels que l'état de la conjoncture économique nationale et internationale, la croissance démographique, la politique des pouvoirs publics dans le domaine monétaire, fiscal ou budgétaire, la situation politique ou le climat social.

Vous ne devez certes pas vous transformer en prévisionniste, mais il existe parfois de grandes tendances que vous pourrez reconnaître si vous savez écouter ceux que vous consultez.

● Les intermédiaires

Dans certains domaines d'activité, le comportement des distributeurs ou prescripteurs pèsera fortement sur votre marché potentiel. Si, par exemple, vous décidez de fabriquer des chaussures, vous ne pourrez pas vous désintéresser de ceux qui les vendront car vous n'aurez pas la faculté de vous adresser directement au client final, celui qui les portera. La décision d'achat d'un distributeur reposera en partie sur les goûts de sa clientèle mais aussi sur les délais et le mode de règlement que vous accorderez, sur les possibilités d'exclusivité ou sur les conseils en gestion que vous pourrez donner.

Si maintenant vous désirez distribuer un nouveau matériau de construction, vous ne pourrez pas négliger le rôle des prescripteurs que sont les architectes et les décorateurs.

● La concurrence

Rien ne servirait de lancer un produit ou un service sur le marché s'il est déjà proposé par des concurrents puissants qui ne veulent pas de vous.

Vous devrez donc recueillir le maximum d'informations sur les plus importants de ces concurrents : leur part de marché, leur agressivité, leurs ressources, leurs prix, l'image de marque de leurs produits ou services, leur politique de fabrication, de distribution, de vente, de publicité et, si possible, leur politique d'investissement, de financement et de personnel.

La stratégie de vos concurrents constitue une première contrainte dont il faut tenir compte. Il se peut toutefois que d'autres contraintes interviennent, ce sont celles que nous avons déjà évoquées en donnant quelques conseils sur le choix de votre créneau d'activité.

● L'analyse des contraintes éventuelles

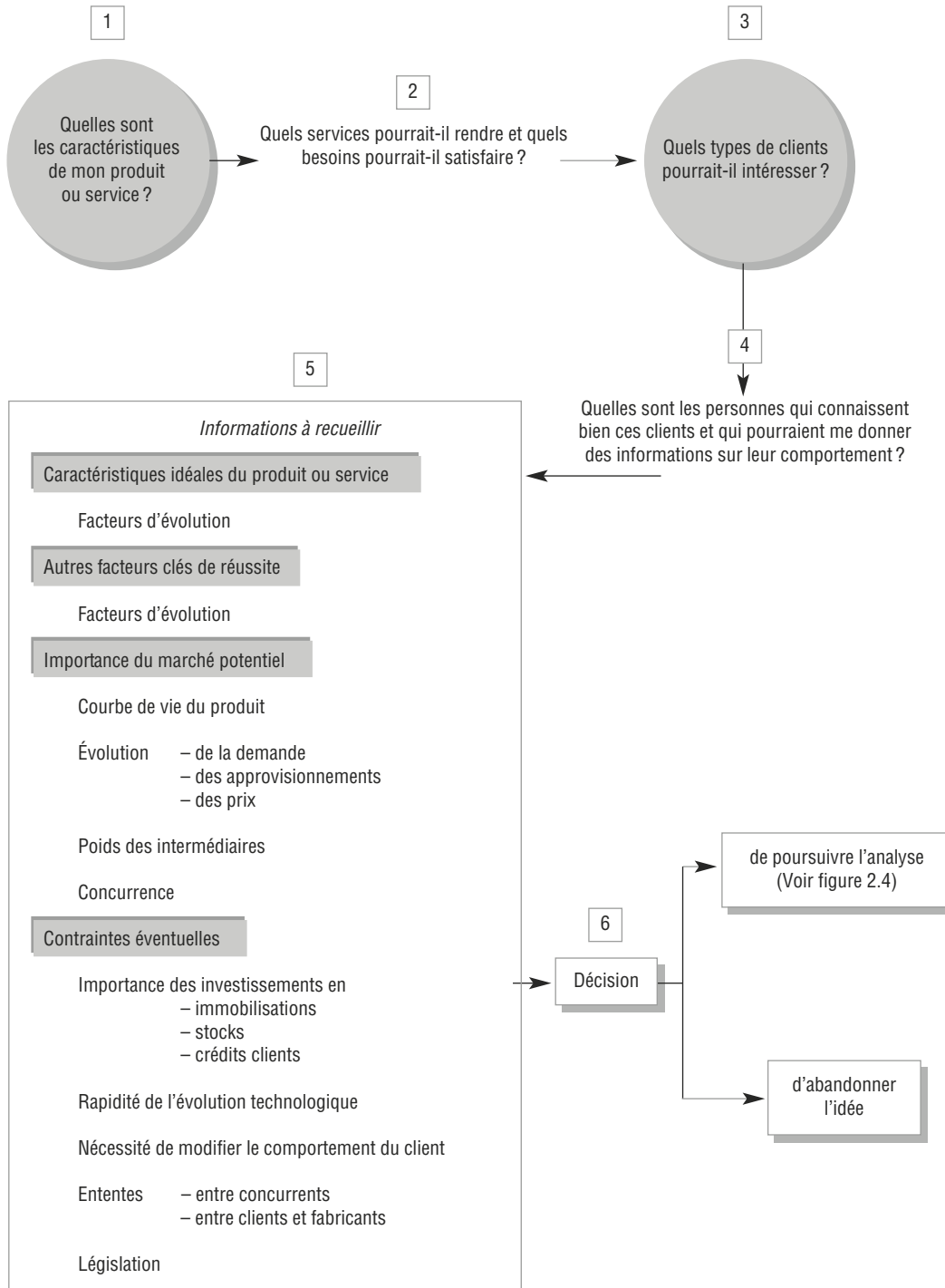
Faites très attention avant de pénétrer dans un secteur où pour démarrer il vous faudra investir beaucoup :

- en immobilisations (terrains, constructions, matériels et outillages) ;
- en stocks ;
- en crédits accordés aux clients.

Méfiez-vous encore plus des produits ou des services qu'il faudra modifier continuellement pour qu'ils restent « dans la course ».

À moins de disposer de ressources importantes, fuyez les domaines d'activité où, pour vous implanter, vous devrez au préalable transformer vos clients, leurs goûts et leurs comportements.

FIGURE 2.2 Informations à recueillir par le créateur d'entreprise



Étudiez soigneusement les marchés sujets à des bouleversements (modifications de prix brutales, influence de la mode, fluctuations saisonnières...).

Assurez-vous enfin que votre activité n'est pas déjà protégée par des ententes entre producteurs, par des liens privilégiés entre fabricants et clients ou par des réglementations qui favoriseront les entreprises implantées de longue date.

Si, par exemple, vous souhaitez créer une affaire pour importer des jouets chinois, il serait prudent de vous assurer que vos fournisseurs potentiels disposent de licences d'exportation.

Toutes les informations que nous venons d'évoquer vous aideront à forger votre propre opinion sur l'importance de votre future clientèle et elles vous éviteront dans la plupart des cas de réaliser une étude de marché sophistiquée.

LA MISE EN PLACE DU TEST : CONFRONTATION DES ATOUTS ET FAIBLESSES DU CRÉATEUR À CHAQUE FACTEUR CLÉ

Connaissant les facteurs de succès (et leur évolution prévisible), vous pouvez maintenant aborder le test de votre projet de création en confrontant chaque facteur clé aux atouts et faiblesses que vous avez sur chacun d'eux. Mais gardez à l'esprit qu'un atout n'est un véritable atout que s'il concerne l'un des facteurs clés et si, sur cet atout, vous êtes meilleur que vos concurrents. Il ne servirait à rien, par exemple, d'être un bon technicien si les concurrents étaient meilleurs que vous dans ce domaine ou si, pour réussir, il fallait avant tout savoir vendre et sous-traiter les fabrications afin de pouvoir concentrer son énergie sur le marketing.

Votre test

C'est en définitive d'une confrontation attentive des facteurs clés de réussite aux atouts que vous possédez, ou que vous pouvez facilement vous procurer, que doit résulter votre décision de vous lancer ou au contraire d'abandonner votre projet.

L'exemple du lancement d'un chantier de construction de voiliers nous a déjà permis d'illustrer la méthodologie du recueil des facteurs clés de réussite. Il nous permettra d'illustrer la confrontation entre ces facteurs clés et les atouts et faiblesses du créateur (voir tableaux suivants).

TABLEAU 2.5 **Analyse des atouts et des faiblesses du créateur sur chacun des facteurs clés de réussite**

Application au chantier naval

Importance (%)	Facteurs clés de réussite concernant le produit	Éléments sur lesquels il convient d'agir pour maîtriser les facteurs clés	Atouts du créateur	Faiblesses du créateur
Facteurs clés de réussite dans l'activité choisie				
70	Vitesse du bateau	Qualité des plans du bateau Poids du bateau	Liens privilégiés avec un architecte naval reconnu Aptitude du créateur à mettre en œuvre des matériaux légers nouveaux	Manque d'expérience dans la fabrication et la gestion d'un chantier
12	Esthétique, finition	Plans du bateau Qualité de la fabrication	Liens privilégiés avec l'architecte	Manque d'expérience dans la fabrication
10	Prix de vente	Marge souhaitée Prix de revient – coût de main-d'œuvre – coût résine, fibre de verre – coût accastillage, frais généraux de fabrication et commercialisation	Le créateur possède des atouts qui feront accepter des prix élevés : – utilisation de technologies de pointe (le créateur est ingénieur de l'École Centrale) – utilisation de matériaux nouveaux (kevlar, titane) – qualité du service (aptitude à organiser le chantier pour faire respecter les délais) Connaissances en management (le créateur a fait des études à HEC)	Le créateur a peu d'expérience dans la gestion de la main-d'œuvre Pas encore de liens privilégiés avec des fournisseurs de matières premières et d'accastillage Le créateur n'a pas d'expérience pratique du management
8	Rapidité de construction	Technique de construction Qualité de la main-d'œuvre Qualité de l'organisation du chantier	Un procédé de construction évitant l'emploi d'un moule Connaissances en organisation des ateliers (études d'ingénieur)	Le procédé nouveau n'a pas encore été testé La main-d'œuvre n'a pas encore été recrutée



• Autres facteurs clés de réussite				
20	Qualité de la gestion financière (gestion de la trésorerie)	Gestion des stocks Aptitude à faire payer les clients Aptitude à obtenir des délais de règlement des fournisseurs Contrôle du processus de fabrication Connaissance des prix de revient Connaissance des prix de la concurrence	Études de gestion réalisées par le créateur	Manque d'expérience dans la profession
20	Aptitude à trouver et animer de bons ouvriers et contremaîtres	Personnalité du dirigeant État du marché de l'emploi et localisation de l'entreprise	Localisation à proximité d'une ville importante (Montpellier)	Manque d'expérience dans le recrutement et l'animation des hommes Difficulté de trouver des ouvriers intéressés par le polyester
20	Réputation du chantier	Performances des bateaux Solidité Respect des délais et des prix	Liens privilégiés avec des architectes navals reconnus	Entreprise nouvelle donc pas de possibilité de tester la solidité des bateaux et le respect des délais
20	Organisation du travail dans les ateliers	Connaissance du métier Goût de l'organisation chez le patron Caractère méticuleux du dirigeant	Goût et connaissances en organisation du dirigeant	Peu d'expérience dans le métier



Importance (%)	Facteurs clés de réussite concernant le produit	Éléments sur lesquels il convient d'agir pour maîtriser les facteurs clés	Atouts du créateur	Faiblesses du créateur
10	Aptitude de l'entreprise à vendre ses bateaux	Qualité de vendeur du chef de l'entreprise Publicité réalisée	Introduction du créateur dans le milieu de la compétition (participation aux championnats du monde) Rareté des chantiers fabriquant des prototypes	Pas d'expérience pratique de la vente Faibles ressources d'où impossibilité de faire beaucoup de publicité
10	Localisation du chantier à proximité des clients, des voies de communication, des lieux de navigation	Terrains et locaux disponibles dans le secteur souhaité Relations avec collectivités locales	Possibilité de louer à des conditions avantageuses un local bien situé	

TABLEAU 2.6 **Atouts et faiblesses du créateur face à l'évolution prévisible des facteurs clés**

Évolution prévisible des facteurs clés	Atouts	Faiblesses
Compétitivité grandissante des multicoques	Sa formation d'ingénieur et son intégration dans le milieu de la compétition permettront au créateur de précéder l'évolution	La faiblesse de ses ressources lui interdirait de tout faire en même temps, d'où la nécessité de choisir entre monocoques et multicoques
Concurrence des pays à faibles coûts de main-d'œuvre	Le créateur a choisi le créneau dans lequel des contacts fréquents sont nécessaires avec le client	Le poste main-d'œuvre représente une partie importante des prix de revient
Apparition possible de nouveaux matériaux et de nouvelles techniques de construction	Formation scientifique du créateur	Les nouveaux matériaux exigent des investissements lourds
Rareté des capitaux	Formation en management du créateur	Ses faibles ressources au départ le rendent dépendant des banques et des fluctuations de ses carnets de commande

Difficulté croissante à trouver des ouvriers	?	Faible expérience du créateur
Réputation grandissante des chantiers néo-zélandais et américains	Le créateur a noué des liens privilégiés avec des architectes néo-zélandais	Tant que le créateur ne sera pas connu, les gros chantiers français auront plus de chance que lui de pouvoir établir des relations d'affaires avec les Néo-Zélandais ou les Américains.
Nécessité de gérer de mieux en mieux les ateliers	?	Le créateur sera-t-il capable de faire face aux problèmes d'organisation qui naîtront de la croissance de son affaire ? Sera-t-il capable de concilier son activité de dirigeant et son désir de participer aux compétitions ?
Importance accrue du marketing	Le créateur continuera de participer aux championnats du monde	Difficulté de concilier la compétition et le management d'une petite affaire Le créateur ne possède pas d'expérience pratique du marketing
Localisation	La taille des bateaux construits et le coût de leur transport protègent le créateur contre une concurrence étrangère	Si l'entreprise se développe, le local deviendra trop petit or il n'existe pas sur place de possibilités d'extension

Votre plan d'action

Créateurs, vous avez maintenant en main tous les éléments pour bâtir votre « stratégie ». Avant de faire le saut et de développer votre projet, il vous reste deux tâches à accomplir : vous procurer les atouts dont vous ne disposez pas actuellement, et revoir vos objectifs et vos motivations.

Si, par exemple, votre réussite future est conditionnée par la localisation de votre magasin ou de votre usine, si votre futur chantier naval a peu de chances de bien démarrer tant que vous n'aurez pas trois bateaux en commande, si votre avenir repose sur la décision d'un inventeur de vous céder un brevet, alors différez votre décision de créer jusqu'à ce que vous ayez trouvé le bon emplacement, obtenu les trois commandes ou signé le contrat d'achat du brevet. Si vous partiez trop tôt, vous pourriez être obligé d'accepter des solutions de compromis dommageables pour votre avenir.

Le moment est venu de reprendre en compte les objectifs que vous souhaitez atteindre, notamment vos objectifs de rentabilité, croissance, part de marché ou notoriété et de vous assurer que le créneau choisi vous permettra de satisfaire ces objectifs. Certains créateurs, totalement immergés dans l'analyse de leur projet, finissent en effet par oublier les buts qu'ils poursuivent et prennent la décision de créer, alors même que le projet finalement retenu diffère suffisamment du projet initial pour qu'on puisse s'interroger sur la possibilité qu'il offre de satisfaire leurs motivations.

Les analyses qui viennent d'être développées sont-elles l'apanage de ceux qui voudraient lancer un nouveau produit, un nouveau service ou de ceux qui souhaiteraient créer une entreprise susceptible de grandir rapidement ? Certainement pas, on peut au contraire affirmer qu'une réflexion systématique sur les facteurs clés de réussite et sur les atouts du créateur aura un impact d'autant plus grand que le projet considéré est simple et l'affaire petite. Les futurs artisans ou petits commerçants devraient donc s'engager dans une telle réflexion, au même titre que le créateur d'une start-up ou l'inventeur qui voudrait lui-même exploiter son idée. Dans ce dernier cas toutefois, quelques précautions supplémentaires devront être prises, surtout s'il s'agit d'une innovation technologique (voir figures 2.3 et 2.4).

FIGURE 2.3 La mise en œuvre d'une stratégie

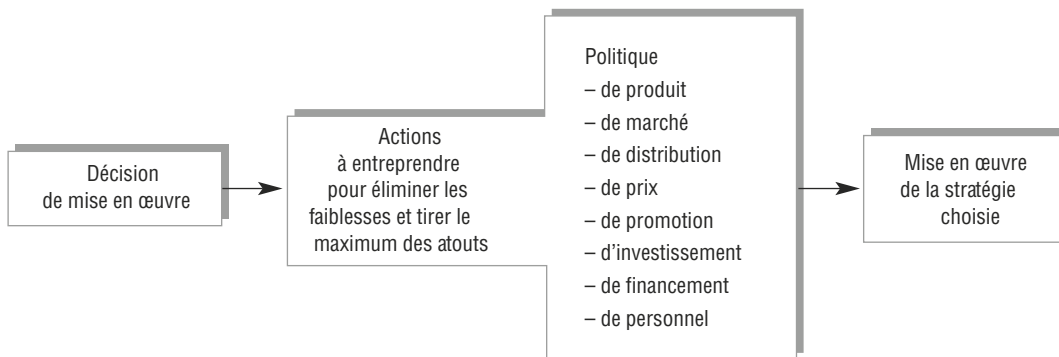
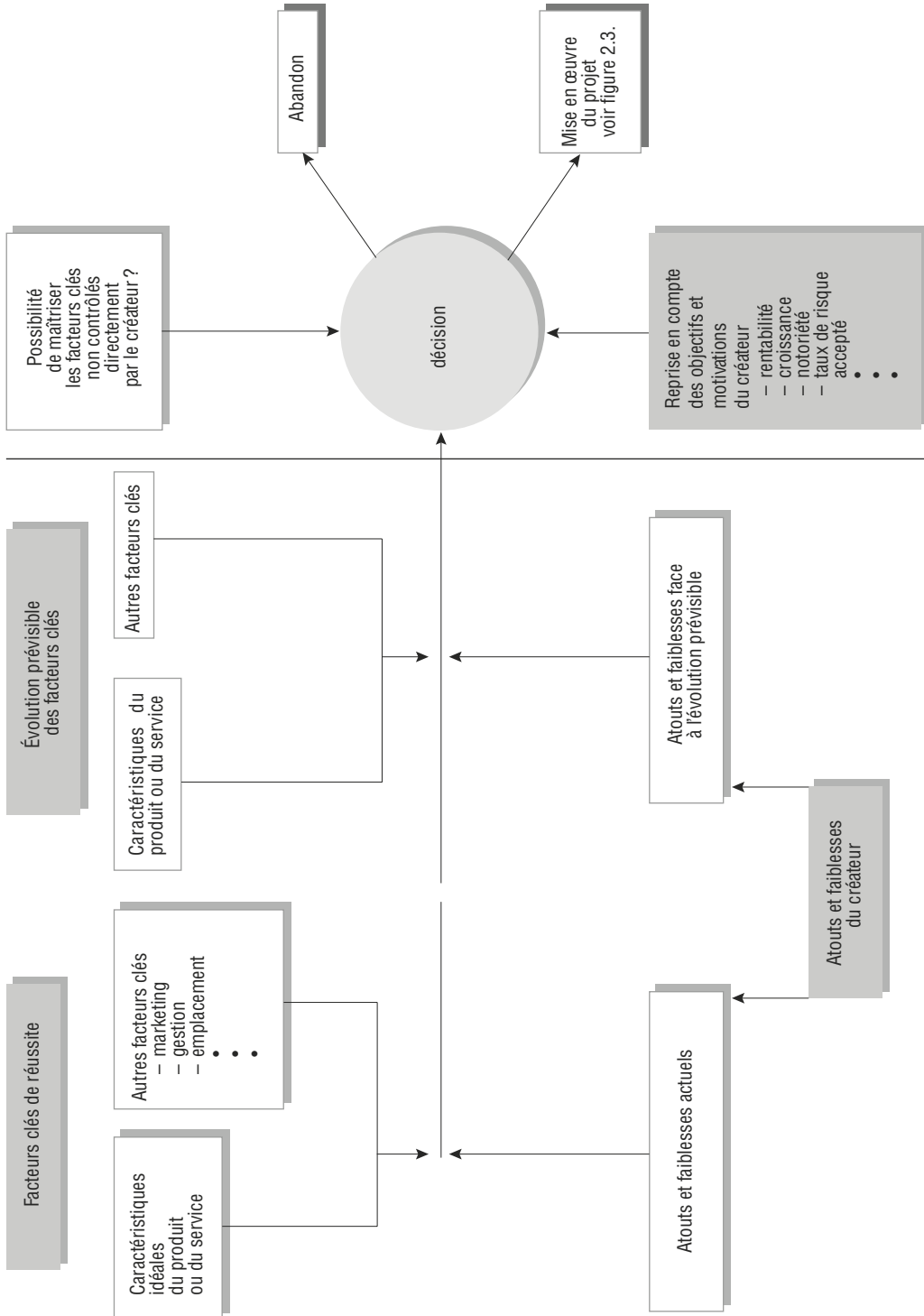


FIGURE 2.4 L'itinéraire stratégique du créateur



LE CAS DE L'ARTISAN OU DU COMMERÇANT

Beaucoup trop d'artisans ou de commerçants pensent que, pour réussir, il suffit de bien connaître un métier, de trouver un emplacement et de résoudre les problèmes financiers du démarrage.

S'ils connaissent bien la plomberie, la cuisine ou le prêt-à-porter, si dans leur ville il existe pour eux de la place, s'ils trouvent un bon emplacement, s'ils possèdent en outre des atouts susceptibles d'attirer les clients et si les concurrents ne viennent pas perturber leurs plans, alors leurs résultats viendront justifier leurs prévisions et ils justifieront apparemment la nécessité de se lancer sans trop se poser de questions.

Malheureusement, les choses ne se passent pas toujours ainsi. Beaucoup de restaurants, dont les patrons sont de bons cuisiniers, végètent et leurs propriétaires ne se rendent pas compte que leur revenu réel est inférieur au SMIC. Beaucoup de petits commerçants « mangent » leur capital sans même s'en apercevoir et des plombiers doivent eux-mêmes « tirer le diable par la queue », alors qu'ils auraient pu vivre correctement si, au lieu de proposer simplement leurs services, ils s'étaient préoccupés de répondre aux besoins de leurs clients.

Un patron doit « faire le nécessaire ». Il n'a donc pas le droit de mettre en danger sa réussite ni la sécurité matérielle de ceux qui l'entourent, faute d'avoir fourni un effort de réflexion suffisant avant de créer son affaire. Un tel effort n'a d'ailleurs rien d'extraordinaire. Il n'exige aucune connaissance en management, simplement un peu de bon sens pour adapter à chaque cas particulier les « recettes » proposées tout au long des développements précédents. Essayons d'appliquer ces recettes au dernier cas cité, celui d'un artisan plombier et de la création d'une parfumerie dispensant des soins de beauté.

Pour identifier les facteurs clés de succès dans leur domaine d'activité, les deux créateurs pourraient, chacun pour leur cas, se poser les questions qui suivent.

Que sais-je faire (cas de l'artisan) ?

Quels produits aimerais-je proposer (cas du commerçant) ?

- **Pour l'artisan plombier** : Je possède une bonne expertise professionnelle dans les domaines suivants :
 - sanitaire ;
 - installation de chauffage central ;
 - installation de chauffe-eau solaires ;
 - installation de pompes à chaleur.
- **Pour la vendeuse de parfumerie qui voudrait se mettre à son compte** :
 - je possède une bonne expérience de la vente dans une petite parfumerie ;
 - j'ai reçu une formation d'esthéticienne ;

- j'ai suivi stage de gestion organisé par une chambre de commerce ;
- j'ai noué des contacts avec les représentants des grandes marques de parfums.

Quelles sont les personnes qui pourraient être intéressées par les travaux que je peux réaliser (cas du plombier), par les parfums et les services d'esthétique que je pourrais proposer (cas de l'esthéticienne) ?

• **Pour le plombier :**

- Les particuliers ?
- Les architectes ?
- Les promoteurs ?
- Les collectivités ?
- Les entreprises ?

• **Pour la parfumerie :**

- Les femmes
- Les hommes
- Les comités d'entreprise ?

• **Pour les soins esthétiques :**

- Les femmes ?
- Les hommes ?

Qui pourrait me donner des informations sur ma future clientèle ?

- Des conseillers de la chambre syndicale de couverture, plomberie, chauffage **pour le plombier**. Des conseillers de la chambre syndicale des parfumeurs, du matériel esthétique, des écoles d'esthétique **pour l'esthéticienne**.
- Des professeurs de lycées, collèges techniques ou écoles spécialisées dans le domaine d'activité envisagé.
- Des distributeurs de matériels (de plomberie ou d'esthétique).
- Des concurrents.
- Des journalistes de revue spécialisées *CFP Chaud, froid, plomberie* ou *CTB Cahiers pratiques du bâtiment*, pour le plombier ; *Nouvelles esthétiques, Cabine, Votre beauté*, pour l'esthéticienne.
- Des gros clients du secteur d'activité (des promoteurs, architectes, syndicats de copropriétés pour le plombier, des comités d'entreprise pour la parfumerie).
- Des responsables de salons spécialisés (« Batimat », « Économies d'énergies » pour le plombier, « Beyond Beauty Paris » ou « Sana » en Italie pour la parfumerie et l'esthétique).

Quelles informations recueillir ?

- Informations sur les caractéristiques idéales des produits ou des services qui répondraient le mieux aux besoins des clients du plombier ou de la parfumerie-soins de beauté (facteurs clés de réussite concernant les produits ou les services) :
 - Prix des installations effectuées par le plombier ? Fiabilité de ces installations ? Économies d'énergie ?...
 - Prix des parfums et des soins esthétiques ? Sécurité des matériels utilisés par les esthéticiennes ?
- Autres facteurs clés à maîtriser
 - Rapidité des interventions ?
 - Qualité de l'accueil réservé aux clients ?
 - Qualité des conseils prodigués ?
 - Connaissance des technologies récentes ?
 - Qualités de gestionnaire de l'artisan ou de la commerçante ?
 - Aptitude à recruter et à diriger des ouvriers compétents, des vendeuses et des esthéticiennes qualifiées ?
- Évolution prévisible des facteurs clés :
 - Évolution des techniques de construction dans le secteur du bâtiment, évolution des techniques de soins pour l'esthéticienne ?
 - Évolution des besoins des clients (économies d'énergie dans le bâtiment ? besoins de sécurité dans les soins de beauté ?...).
- Évaluation du marché potentiel :
 - La plomberie (ou les soins de beauté) tels qu'ils sont envisagés grâce aux renseignements recueillis, constituent-ils des créneaux d'avenir ?
 - Est-il possible de créer une entreprise rentable dans la ville choisie :
 - Des études ont-elles été réalisées par la profession donnant des normes quant au nombre d'entreprises de plomberie ou de parfumeries-soins esthétiques susceptibles d'être créées pour chaque millier ou dizaine de milliers d'habitants ou d'habitations ?
 - Quel est le nombre d'entreprises concurrentes déjà installées dans la ville choisie ?
 - La localisation au sein d'une ville a-t-elle un impact sur la réussite d'un plombier ? d'une parfumerie-soins esthétiques ?
 - Dans l'affirmative, quels sont les meilleurs critères du choix d'un emplacement ?

- Informations sur la concurrence :
 - Quels sont les principaux concurrents ?
 - Quelle est l'importance :
 - de leur chiffre d'affaires ?
 - de leurs ressources ?
 - Quels prix pratiquent-ils ?
 - Quels sont leurs atouts, leurs faiblesses ?
 - Quels sont leurs projets ?
- L'existence de contraintes éventuelles :
 - Quel est le volume des investissements nécessaires pour démarrer dans le domaine d'activité ?
 - Existe-t-il des ententes entre les gros concurrents ?
 - Existe-t-il des liens privilégiés entre les prescripteurs (architectes, ingénieurs, collectivités locales... pour le plombier) et certains concurrents ?
 - Faut-il faire crédit aux clients ?
 - Quel est l'impact de la politique menée par l'État ou les collectivités locales (plans d'urbanisme, dispositions sur la restauration des quartiers anciens, modes de règlement...)?

Quelques remarques sur cette première phase de l'analyse

- Point n'est besoin pour le plombier ou pour l'esthéticienne de réaliser une étude de marché et d'aller interroger directement les clients potentiels.
- Ceux ou celles qui voudraient s'établir comme artisans ou commerçants possèdent déjà probablement une partie des informations évoquées précédemment. Le danger, c'est d'avoir déjà « une idée arrêtée sur la question » et d'utiliser l'étude dans le seul but de se sécuriser, de se conforter dans cette idée. Il vaudrait mieux alors se lancer directement plutôt que de perdre du temps dans des analyses alibi.
- Le temps nécessaire au recueil d'informations est plus court qu'on ne le pense généralement. Quoi qu'il en soit, même s'il était de 3 semaines, voire de 3 mois, ce délai ne représenterait qu'une infime partie d'une vie professionnelle.
- L'étude, par le créateur, de ses objectifs et motivations revêt une importance tout aussi grande pour le plombier que pour la parfumerie ou l'institut de beauté. Dans les deux cas, le futur dirigeant doit se préoccuper avant tout de réussir sa vie. Or c'est à lui, et pas aux autres, de préciser les critères, les objectifs auxquels il pourra confronter plus tard ses réalisations avant d'affirmer qu'il a réussi ou qu'il n'a pas réussi à atteindre les buts qu'il s'était fixés.

Le test de l'idée par le plombier et par la créatrice d'une parfumerie - soins de beauté

Le test du projet envisagé par un plombier ou par la créatrice d'une parfumerie découle naturellement de l'étude précédente, car, tout au long de cette étude, les créateurs auront plus ou moins consciemment comparé leurs atouts et leurs faiblesses aux facteurs clés de réussite.

Pour éviter toutefois de multiplier par 10 l'importance de certains atouts et de diviser par 10 les faiblesses, ils ont intérêt à procéder comme le fabricant des bateaux de compétition et à porter sur une feuille de papier chaque atout et chaque faiblesse au regard des facteurs clés qu'il convient de maîtriser pour être un bon artisan plombier ou une bonne commerçante de produits et soins de beauté.

Là encore, quelques précautions doivent être prises pour éviter de se perdre parmi les arbres qui cacheront la forêt. Il convient d'abord de classer par ordre d'importance les facteurs clés détectés en limitant leur nombre à une dizaine au maximum. Puis il faut retenir les seuls atouts qui concernent à l'évidence les facteurs clés. Si, par exemple, le candidat plombier connaît bien la technologie des panneaux solaires, mais que cette technologie ne soit pas rentable et qu'en outre il existe de fortes probabilités pour qu'elle soit rapidement dépassée par d'autres procédés, alors l'atout cité doit être écarté.

Le créateur doit ensuite examiner ses faiblesses et les risques de difficultés.

Enfin, il évitera à tout prix de s'endormir dans l'analyse et de perdre à cause d'elle l'imagination et le dynamisme indispensables pour créer. L'un des meilleurs moyens pour éviter ce danger consiste à mener l'étude avec une personne qui ne connaîtra pas nécessairement la plomberie ou le secteur de la parfumerie et des soins esthétiques mais qui, par sa créativité, son esprit d'analyse, aidera le créateur à fouiller les problèmes et à remettre l'ouvrage sur le métier tant que les solutions satisfaisantes n'auront pas été trouvées.

Une autre « recette » applicable, si l'on n'a personne par qui se faire aider, c'est de se poser de temps à autre des questions provocantes du type suivant : « Qu'est-ce qui se produirait si toutes nos villas étaient construites avec des techniques américaines ? Si les grandes surfaces décidaient de créer leurs propres instituts de beauté ? Si des analyses médicales prouvaient la nocivité de la plupart des soins actuellement dispensés ? Que deviendrais-je si l'État faisait une campagne de publicité sur l'importance des revenus du plombier (des esthéticiennes) afin d'attirer des jeunes vers la profession ?... Quels besoins remplit une installation sanitaire : besoin de se laver ? d'évacuer des déchets ?... Ne pourrait-on satisfaire ces besoins autrement qu'avec des tuyaux amenant ou évacuant de l'eau d'un point à un autre ?... ». Quels besoins remplit un institut de soins de beauté : besoin d'être belle ? besoin de séduire ? besoin d'être bien dans sa peau ? Ne pourrait-on satisfaire ces besoins autrement que par les procédés actuels utilisés par les instituts de beauté ?

La mise en œuvre du projet du plombier ou de la vendeuse de produits et soins de beauté

La recette qui servira de guide à la mise en œuvre du projet est la même que celle qui va présider à la création d'un chantier naval ou au lancement d'une entreprise qui fabriquerait des appareils électroniques : il convient d'envisager toutes les actions à entreprendre pour augmenter les atouts et réduire les faiblesses sur chacun des facteurs clés de réussite.

- Le succès est-il conditionné par la connaissance des nouvelles technologies ? Comment peut-on alors maîtriser ces connaissances rapidement et à moindre coût ?
- Le succès repose-t-il sur les qualités de vendeur du futur patron, de la future patronne ? Comment peuvent-ils procéder pour développer leurs compétences en marketing ?
- etc.

La mise en œuvre d'un projet ne saurait cependant se limiter à ces quelques questions. Elle exige aussi une étude systématique qui sera développée dans la partie suivante.

TESTER UNE INNOVATION TECHNOLOGIQUE

Créer une entreprise sur une innovation, c'est ajouter au risque propre à la création un autre risque inhérent à la nouveauté. Pour cette raison, l'inventeur d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé va rencontrer beaucoup de gens sages qui lui diront que le marché n'est pas mûr, que les coûts seront trop élevés et les concurrents trop agressifs. À trop écouter les autres, il pourrait perdre beaucoup de temps, or le facteur temps constitue un élément primordial de sa réussite.

Pour innover, il doit donc accepter d'entrer dans le domaine du risque et de l'imprévu et le premier risque auquel il va se trouver confronté c'est celui du repliement sur lui-même. En réaction aux mises en garde des personnes qu'il côtoie, il aura en effet tendance à se prendre pour un créateur génial entouré de gens médiocres.

Le second risque découle directement du précédent : persuadé de sa supériorité, il voudra tout faire lui-même, refusant par conséquent de déléguer et de sous-traiter. La sous-traitance offre pourtant à de nombreux créateurs la possibilité d'éliminer une grande partie des risques inhérents au processus de fabrication. Elle permet aussi, dans certains cas, d'obtenir des prix de revient plus faibles que ceux obtenus par des ateliers qu'il faudrait créer de toutes pièces.

L'innovateur qui, par ailleurs, refuse de s'entourer ne pourra pas conserver une disponibilité d'esprit suffisante pour rester à l'écoute du monde qui l'entoure et pour trouver des réponses aux questions qui suivent.

1. Quelle est la nature exacte de mon innovation ?
2. Le procédé fonctionne-t-il ?

3. Le marché est-il perméable à mon idée ?

4. Combien cela va-t-il me coûter pour mettre en œuvre cette idée et pour ensuite développer mon entreprise ?

Quelle est la nature exacte de l'innovation ?

Voici quelques années, un ingénieur électronicien vint me trouver après avoir déposé le brevet d'une valise anti-hold-up. Il avait constaté que les convoyeurs de fonds utilisaient des mallettes reliées par une chaîne à leur poignet et il avait essayé de se mettre à la place de ces convoyeurs. Ceux-ci risquaient d'être kidnappés avec leur valise et tous pensaient à ce qui pourrait arriver à leur poignet si un voleur n'arrivait pas à couper la chaîne...

Poussant plus loin son analyse, l'ingénieur s'était aussi mis à la place du banquier pour lequel un vol ou une tentative de vol est synonyme de bien des problèmes administratifs. Les valises utilisées par les transporteurs de fonds sont généralement protégées par des dispositifs qui déclenchent une sirène et l'explosion d'une capsule d'encre dès la rupture de la chaîne de sécurité. Quand bien même la valise est récupérée, il faut donc faire remplacer par la Banque de France les billets tachés.

L'ingénieur décida, par conséquent, d'inventer une valise qui n'angoisserait ni les convoyeurs de fonds ni les banquiers, une mallette qui, en outre, créerait tellement de problèmes aux voleurs que ceux-ci n'auraient qu'une envie : la laisser à son propriétaire !...

La mallette dissuasive proposée avait l'aspect d'un attaché-case ordinaire, mais elle contenait un récepteur relié à un petit émetteur placé dans la poche du convoyeur. C'est ce récepteur qui déclenchait la sirène et l'explosion de la capsule d'encre dès qu'on l'éloignait d'une quinzaine de mètres de l'émetteur. Si la mallette était rapidement récupérée, le banquier sauvait les billets, le convoyeur préservait l'intégralité de sa personne et il avait même la satisfaction d'assister à un spectacle surprenant car l'éloignement de la mallette provoquait dans la poignée une décharge électrique d'une telle intensité que le voleur s'empressait de s'en débarrasser.

Les banquiers semblaient intéressés par le prototype. Même ceux qui, au début, n'étaient pas convaincus, avaient fini par se ranger aux raisons de l'ingénieur après avoir testé eux-mêmes la valise !

Lorsque je demandai à l'inventeur de préciser la nature exacte de son invention, il répondit : « la décharge », ajoutant : « les banquiers en savent quelque chose !... ». Était-ce là une véritable innovation ? Dans l'affirmative on réduisait singulièrement l'importance du marché car les informations circulent rapidement dans la pègre et peu de gangsters commettent des hold-up sans porter de gants. Si, par contre, l'innovation résidait dans le remplacement de la chaîne métallique par la « chaîne » électronique émetteur-récepteur, on pouvait se demander ce qui arriverait si le voleur, connaissant le dispositif de sécurité, décidait de menacer le convoyeur pour obtenir l'émetteur. Fixer par une chaîne cet émetteur au convoyeur ne résolvait en rien la situation angoissante qu'on voulait précisément éliminer...

Avant de proposer et d'exploiter une idée, tout inventeur devrait donc être capable de préciser simplement et en quelques phrases la nature exacte de son innovation.

L'entraînement préalable au magnétophone, déjà suggéré pour résumer un projet, constitue la meilleure technique. Si, après un tel entraînement, le créateur est capable en deux minutes de faire comprendre à n'importe qui l'essence même de son idée, il lui faudra ensuite s'efforcer de réduire ce temps de présentation à une minute, voire à 30 secondes.

Le procédé fonctionne-t-il ?

Depuis plusieurs années, un laboratoire de l'École des Mines de Paris essayait de développer un nouveau modèle de turbine à gaz de puissance moyenne, dont le prix de revient, ainsi que le rendement, permettraient aux scieries d'envisager la production de leur propre électricité à partir de leur sciure et de leurs copeaux. Les études furent réalisées avec l'aide des pouvoirs publics et une équipe constituée d'un ingénieur et de deux HEC décida de créer une entreprise pour exploiter le procédé. Ce projet passionna très vite beaucoup de monde car il permettait d'envisager, dans des conditions économiques, la production d'énergie à partir de n'importe quels déchets (ordures ménagères, bois mort...).

Après une étude de marché très sérieuse, tous les financements furent rapidement trouvés. Mais deux ans plus tard le projet était oublié. Que s'était-il passé et pourquoi une machine dont le prototype avait pourtant correctement fonctionné avait-elle été abandonnée ?...

Simplement parce que les essais avaient révélé un rendement légèrement inférieur à celui espéré et parce que, de ce fait, le rapport entre ce rendement et le prix de revient de la turbine à gaz n'était guère différent de celui des turbines à eau chaude classiques. Une analyse approfondie des caractéristiques du produit avait donc condamné le projet dont les études préliminaires avaient cependant fait ressortir l'intérêt.

Ainsi, beaucoup d'innovateurs ne prennent pas le soin d'effectuer ce genre d'analyse. Ils mettent en danger leurs ressources, quand ce n'est pas leur avenir, parce qu'ils veulent gagner quelques jours ou parce que leur passion leur fait oublier que le chemin peut être long entre une idée et le lancement du produit correspondant sur le marché. Une théorie ou une démonstration mathématique ne remplacera jamais une expérimentation ou des essais sur prototype.

Le marché est-il perméable à l'innovation ?

Voici maintenant quelques années, un ingénieur chimiste hollandais, qui complétait sa formation à l'INSEAD, me présenta un projet de recyclage des huiles de vidange. Le procédé était au point et semblait intéressant puisqu'il était moins coûteux que ceux déjà utilisés en France et qu'il permettait en outre d'obtenir des huiles d'une excellente qualité.

Certains groupes pétroliers intégraient déjà des produits recyclés dans les huiles qu'ils commercialisaient. Par ailleurs, les pouvoirs publics voulaient interdire la combustion des huiles usées ; enfin, le procédé était largement utilisé dans les autres pays européens et le

gouvernement américain, soucieux de le développer, vendait même pour quelques centaines de dollars le dossier complet des études et des essais.

« Pourquoi donc, me disait l'ingénieur hollandais, votre pays ne veut-il pas de ce procédé, alors qu'il a été mis au point voici plus de 15 ans par un Français ?... »

Simplement parce que le marché n'était pas encore perméable à l'idée, parce que la plupart des huiles utilisées servaient au chauffage des garages ou parce qu'elles étaient collectées par de petites entreprises qui ne voulaient pas remplacer les installations existantes par d'autres installations coûteuses. Par ailleurs, les gros pétroliers avaient « d'autres chats à fouetter ». Ils n'avaient donc pas envie de fournir un effort intellectuel pour une idée qui dérangeait.

L'innovateur n'avait pas compris que la perméabilité d'un marché est aussi importante que l'innovation elle-même et que la résistance au changement est l'un des principaux obstacles auquel se heurtent les créateurs. C'est cette résistance qui rendait indispensable une étude de marché rigoureuse et une estimation réaliste des ressources nécessaires pour lancer le projet et pour le développer.

Combien cela va-t-il me coûter ?

Les banques, nous le savons, répugnent à prêter de l'argent lorsqu'elles sont mal placées pour apprécier le risque d'un projet, ce qui est pratiquement toujours le cas pour une innovation technologique. L'État, certes, favorise les inventeurs par des prêts et des primes, mais il favorise surtout les grands projets. Créer une entreprise sur une innovation c'est par conséquent presque toujours créer avec des fonds propres apportés par le créateur et ses associés ou bien par des business angels et des capital-risqueurs si ces derniers pensent que la réussite de l'entreprise leur permettra de réaliser très vite de grosses plus-values.

Il n'est donc pas étonnant de constater que les principales causes d'échec des projets fondés sur un produit ou un service nouveau proviennent d'une sous-estimation des coûts et cette sous-estimation résulte elle-même d'un calcul trop hâtif des frais de développement d'un prototype et d'une évaluation erronée des sommes nécessaires à la commercialisation des produits.

Les investissements de départ

Plus que tout autre créateur, l'innovateur doit calculer avec le plus grand soin les coûts de développement d'un prototype, les investissements à réaliser dans la fabrication du produit et les sommes qui lui seront indispensables pour survivre tant que son chiffre d'affaires ne lui permettra pas de couvrir ses frais.

Plus que tout autre encore, il devra donc tirer profit des développements consacrés à l'évaluation des besoins financiers (voir 2^e partie).

Dans l'étude de ces développements, il devra garder à l'esprit les causes principales de surcroît de dépenses : nécessité de repenser le produit pour satisfaire les besoins du client, pour respecter des contraintes réglementaires ou pour répondre à l'évolution des technologies ; nécessité d'engager des dépenses commerciales plus lourdes que prévues parce qu'il faudra promouvoir le produit sur un marché qui ne le connaît pas, parce qu'il faudra mettre en place une force de vente importante, parce qu'on aura sous-estimé les délais de diffusion du produit parmi les clients potentiels et parce qu'on aura surestimé le marché potentiel.

● **Les besoins nécessaires à la croissance**

Il ne faut pas se leurrer : si le lancement d'un nouveau produit sur un nouveau marché peut faire la fortune du créateur, rares sont ceux qui réussiront.

Les entreprises moyennes hésitent elles-mêmes à se lancer dans l'aventure même si elles possèdent parfois un matelas de ressources qui leur permettrait, sans aide extérieure, de supporter le coût du développement. Une enquête réalisée, voici maintenant 10 ans, par un grand cabinet américain, reste d'actualité. Elle a révélé que, même dans les grandes firmes, très peu d'innovations réussissent à franchir le cap du développement, puisque, sur 100 idées, en moyenne 25 passent au travers du premier filtrage, 15 sont retenues après évaluation de leur potentiel commercial, 6 survivent au stade du développement, 4 franchissent le cap du marché-test et 2 seulement aboutissent au succès commercial.

Pour une entreprise qui se crée, le taux d'échecs au stade du développement commercial est sans aucun doute encore plus élevé, surtout si le marché potentiel est important. En effet, les grandes firmes s'intéresseront tôt ou tard au créneau et elles seront tentées de récupérer la part du lion en cassant les prix ou en finançant des dépenses de publicité, ou de promotion, qui ne sont pas à la portée d'un créateur, surtout si celui-ci n'a pas eu le temps de réaliser des profits suffisants.

Faut-il pour cela décourager les inventeurs ? Certes non, car si ces derniers croient férocement à leur idée, ils réussiront peut-être à trouver les capitaux nécessaires. Si en outre ils arrivent à protéger juridiquement leur innovation et si, avant d'agir, ils sont capables de suivre un processus de réflexion analogue à celui suggéré au plombier et à l'esthéticienne, ils ont une chance qui vaut la peine d'être tentée. Après tout, ils ne seraient pas les premiers à gagner un pari que les grandes firmes n'ont pas osé tenter.

TESTER UNE IDÉE DE START-UP

Dans l'esprit du grand public, une start-up est une entreprise nouvelle à forte croissance qui, par sa réussite rapide, pourrait enrichir ceux qui ont œuvré pour la créer : le créateur lui-même, mais également ceux qui lui ont apporté beaucoup d'argent pour financer son démarrage et son développement. Ces investisseurs en fonds propres n'ignorent pas qu'ils peuvent perdre leur mise car ils savent que sur dix start-up la moitié disparaîtra probablement, deux ou trois végéteront et une seule connaîtra peut-être une réussite éclatante.

Tester une idée de start-up, c'est donc tenter de démontrer aux business angels et aux capital-risqueurs que la valeur de leur mise initiale pourrait être multipliée par 2 en 2 ans et 10 en 5 ou 6 ans. Cela suppose que la rentabilité annuelle de l'entreprise atteigne 50 % du montant des capitaux apportés pour la créer.

Pour atteindre une telle performance, la start-up doit disposer d'un marché potentiellement très important, si possible de dimension européenne. Elle doit également s'implanter la première sur ce marché, y prendre la place de leader... et la conserver. Cela lui permettra de s'introduire en Bourse dans cinq ou six ans afin que ses investisseurs en fonds propres puissent vendre leurs actions et empocher leurs plus-values.

Contrairement aux affirmations de nombreux auteurs, qui ont opposé trop hâtivement la nouvelle économie à l'ancienne, le « business plan » précédent n'a rien de nouveau. C'est celui qui avait fait la notoriété du Boston Consulting Group dans les années 1970. Le rêve de tous les dirigeants a d'ailleurs toujours été de trouver des marchés nouveaux à fort potentiel, de s'y implanter les premiers et de développer leur production rapidement afin de pouvoir comprimer leurs prix de revient et baisser leurs prix de vente pour interdire aux autres entreprises de venir les concurrencer.

Ce qui a changé, c'est la possibilité offerte à de nouvelles entreprises d'accéder d'emblée à un marché mondial grâce au web.

Ce qu'on appelle traditionnellement le web correspond à l'ensemble des informations contenues sur des serveurs informatiques reliés entre eux. Pour être accessibles, ces informations sont codées au format Html (*Hyper Text Markup Language*) et ce codage est réalisé par le navigateur de l'ordinateur (Netscape ou Explorer). Le transfert est effectué grâce à un protocole intrinsèque à ce navigateur le Http (ou *Hyper Text Transfer Protocol*). C'est la mise au point de ces outils qui a rendu possible l'accessibilité d'un marché mondial à de petites unités qui auparavant auraient été confrontées à la nécessité d'autofinancer leur développement et, par conséquent, de conquérir d'abord leur marché local, puis leur marché régional et leur marché national avant de pouvoir aborder l'international.

Malgré les heurs et malheurs de la nouvelle économie, la clé du succès n'a pas changé : il convient de proposer un produit ou un service dont la valeur ajoutée par rapport aux produits ou services concurrents soit telle que de nombreux clients accepteront d'acheter ce produit ou service au prix qui permettra à l'entreprise d'obtenir la rentabilité désirée. Rentrer le premier sur un marché avec un produit à faible valeur ajoutée et se servir des premiers clients pour l'améliorer, cela peut certes constituer une stratégie mais une stratégie risquée qui ne séduira probablement pas les apporteurs de capitaux. Tout miser sur la qualité de l'équipe dirigeante et rédiger hâtivement un business plan de quelques lignes seulement, cela n'est plus guère apprécié des financiers.

Le web permet au créateur d'accéder au marché mondial mais il offre la même possibilité à des milliers de concurrents. Le web donne sans aucun doute des atouts à des petites unités capables de s'adapter rapidement aux besoins des clients mais cela ne doit pas se faire au détriment de la rentabilité.

Ces mises en garde ne sauraient dissimuler le potentiel important du secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication car le développement des hauts débits offre sans aucun doute encore de belles opportunités à ceux qui possèdent beaucoup de curiosité, d'imagination et d'agilité mentale. Il ouvre en effet la porte à de nouveaux métiers : fournisseurs d'accès à Internet, hébergeurs de sites et d'applications, *web agencies*, agences interactives, dot.coms...

La possibilité de mobiliser les fonds propres offerts par le capital-risque peut également donner un nouveau souffle à l'exploitation des innovations technologiques, notamment dans le secteur des télécoms et des biotechnologies car ces fonds propres permettront notamment de financer des recherches appliquées et de mettre au point des prototypes dont les résultats favoriseront la mobilisation de nouveaux fonds.

Le test d'une idée dans le secteur du web doit emprunter un itinéraire comparable à celui déjà proposé en début de chapitre. Il convient notamment de se poser les questions suivantes :

- Que va-t-on vendre :
 - Des abonnements (par exemple, l'accès à un logiciel mis en ligne) ?
 - Des produits (des marchandises, des produits numériques) ?
 - Des services (de la publicité, du conseil en ligne) ?
- À quel prix veut-on le vendre ?
- Grâce à quoi va-t-on le vendre :
 - Quels sont les facteurs clés de réussite ?
 - Quels sont nos atouts et nos faiblesses sur ces facteurs clés ?
- Quels sont mes concurrents potentiels ? Quels sont leurs atouts et leurs faiblesses ?
- Quel pourrait être mon chiffre d'affaires ?
- Que ferai-je si ce chiffre d'affaires était inférieur à mes prévisions ? supérieur à mes prévisions ?

Si l'idée a déjà été exploitée avec succès aux États-Unis ou dans un autre pays, il devrait être possible d'y récupérer des informations sur les facteurs clés de réussite et sur le potentiel du marché. L'évaluation de ce potentiel restera cependant un exercice toujours très difficile dans le secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les frais d'expédition des marchandises vendues en ligne sont parfois dissuasifs et le comportement du consommateur difficile à anticiper face à des achats déshumanisés. Les hauts débits permettront toutefois de coupler des sites marchands avec des centres d'appel ce qui permettra aux clients d'obtenir un contact visuel avec des personnes chargées de les conseiller. Par ailleurs, il est d'ores et déjà évident que l'étendue du choix et la rapidité des transactions offertes par le web séduisent beaucoup de consommateurs.

Les prévisions de chiffre d'affaires resteront cependant des vœux pieux dans de nombreux business plans, c'est pourquoi les investisseurs en fonds propres s'appelleront toujours des capital... risqueurs !

COMMENT RÉALISER UNE ÉTUDE DE MARCHÉ DANS LES RÈGLES DE L'ART

Si l'importance des investissements à réaliser pour lancer votre entreprise vous contraint à réaliser une étude de marché dans les règles de l'art et si elle ne vous permet pas d'utiliser les procédés décrits dans les développements précédents, alors vous devrez respecter un certain nombre de conditions pour réussir votre étude de marché (voir RESSOURCE 2).

LES CONDITIONS À RESPECTER

La plupart des études de marché se font par sondage. Elles consistent à choisir un échantillon représentatif de la population globale du pays, de la région ou de la ville concernée par l'activité envisagée par le créateur, puis à interroger les éléments de cet échantillon pour en tirer des conclusions valables pour l'ensemble de la population.

La structure de l'échantillon

Si l'on voulait procéder d'une manière rigoureusement scientifique il faudrait constituer l'échantillon en tirant au hasard chacun de ses éléments dans l'ensemble de la population, comme le ferait une personne qui, les yeux bandés, prélèverait des boules de différentes couleurs dans une urne contenant un ensemble de boules parfaitement mélangées.

Seule une technique de ce genre permettrait d'appliquer les lois du calcul des probabilités et d'apprécier la marge d'erreur due au fait que les informations sont tirées d'un échantillon et non de la population d'origine.

Exemple

Si le créateur veut lancer un produit ou un service sur le marché national, il devrait se procurer la liste des 64 millions de Français puis tirer au hasard dans cette liste des éléments de son échantillon. Si, en revanche, ce créateur veut s'installer comme plombier à Montpellier, il devra posséder la liste des 250 000 Montpelliérains et tirer son échantillon de cette liste.

Sauf cas exceptionnel, il est impossible de réaliser un tel travail et il faut donc trouver des techniques qui permettront d'effectuer les tirages au sort sur des populations beaucoup plus réduites. L'une de ces techniques consiste à segmenter la population globale en fonction des critères qui influenceront l'achat du produit ou du service à commercialiser puis à constituer des échantillons qui, au regard de ces critères, seront structurés de la même manière que la population globale.

Un fabricant de parfum qui voudrait par exemple lancer en France un déodorant corporel prendra comme critère de structuration le sexe, et son échantillon devra donc comprendre un pourcentage de femmes et d'hommes identique à celui que l'on trouve au plan national. Il s'agit là d'un exemple très simple puisqu'il n'existe que deux états possibles pour le critère retenu (homme et femme).

En revanche, si le produit vendu est un parfum, il faudra faire intervenir, outre le sexe, le niveau du revenu, et ventiler les éléments de l'échantillon en un nombre de classes de revenus d'autant plus important que l'on souhaite obtenir une précision plus grande.

TABLEAU 2.7 La constitution d'un échantillon

Revenu mensuel \ Sexe	Femmes	Hommes	Pourcentages ¹
Moins de 2 000 €			
De 2 000 à 3 000 €			
De 3 000 à 4 000 €			
De 4 000 à 5 000 €			
Plus de 5 000 €			
Pourcentages			

1. Mêmes pourcentages que dans l'ensemble de la population.

Comme pour le déodorant, les pourcentages d'hommes et de femmes constituant l'échantillon et la répartition de ces hommes et de ces femmes par catégorie de revenus doivent être les mêmes que pour la population globale.

Notons que dans les deux cas choisis, il aurait fallu ajouter un autre critère : l'âge, car en deçà ou au-delà d'un certain âge, les habitudes de consommation de parfums et de déodorants se modifient profondément.

Notons également que si le critère géographique ne joue pas sur la décision d'achat d'un parfum, il ne sera pas nécessaire de tirer au hasard les éléments de l'échantillon parmi les 60 millions de Français, mais parmi les quelques centaines ou les quelques milliers de personnes qui, dans une ville ou une région, répondent à chaque critère choisi (par exemple les femmes de 30 à 40 ans gagnant de 3 000 à 4 000 € par mois).

La constitution d'un échantillon ne posera donc guère de problèmes si les critères qui influenceront l'achat du produit ou du service concerné sont faciles à mesurer ou à identifier et s'ils conditionnent effectivement le comportement de la population à l'égard du produit ou du service choisi (influence de la localisation géographique sur les ventes d'un fabricant de graines, influence de l'âge sur l'achat des disques, de l'effectif d'une famille sur l'acquisition d'un lave-vaisselle, du revenu sur la consommation de loisirs...).

Si les facteurs qui conditionnent l'achat des produits ou services dont la commercialisation est envisagée sont difficiles à identifier, des études qualitatives pourront alors s'avérer indispensables. Elles constitueront d'ailleurs un bon procédé pour étudier toutes les facettes de ces produits ou services mais également pour optimiser le questionnaire qui servira au recueil des informations quantitatives. Les études qualitatives sont généralement effectuées par des groupes de discussion d'une dizaine de consommateurs ou utilisateurs potentiels.

Malheureusement, des difficultés techniques surgissent lorsque de nombreux facteurs interviennent simultanément et ces difficultés deviennent très sérieuses lorsque des facteurs psychologiques ou sociologiques pèsent fortement sur le comportement des futurs clients. Ces facteurs sont en effet difficiles à identifier et il existe peu de statistiques donnant la répartition de la population nationale ou régionale en fonction de tels critères.

Enfin, le créateur n'arrivera peut-être pas à trouver des individus susceptibles d'entrer dans son échantillon. Supposons par exemple que ce créateur souhaite lancer un nouveau type d'assurance sur la vie. La volonté de s'assurer est en grande partie déterminée par le désir de sécurité des intéressés. Or il n'existe pas de statistiques fiables donnant la répartition des Français en fonction de leur goût plus ou moins prononcé pour la sécurité. Comment faire pour structurer l'échantillon alors même qu'on ne sait pas comment est structuré l'ensemble de la population nationale ? Comment procéder pour placer dans l'échantillon telle ou telle personne donnée si l'on n'arrive pas à déterminer plusieurs « classes de sécurité » et si l'on n'arrive pas à apprécier le désir de sécurité de la personne considérée ?

Exemple

Supposons maintenant que le futur dirigeant souhaite créer un petit chantier naval et qu'il veuille réaliser une étude de marché pour des voiliers de 12 m. Le revenu mensuel constituera, certes, un critère important, au même titre que le désir des individus de faire du sport, mais à ce critère psychologique vont s'ajouter des critères sociologiques et notamment le désir de faire étalage du statut social.

Si l'on interrogeait les propriétaires de voiliers de 12 m, on trouverait certainement très peu de personnes qui accepteraient d'avouer que leur décision d'achat a été fortement influencée par leur souci de s'élever dans l'échelle sociale ou par leur désir de suivre les suggestions du « leader d'opinion » d'un groupe auquel ils voudraient appartenir.

Plus les motivations psychologiques ou sociologiques seront considérées comme inavouables par les intéressés, plus grand sera le risque d'obtenir des informations biaisées et plus grande sera donc la difficulté de constituer des échantillons représentatifs de la population.

Exemple

Une étude de marché réalisée aux États-Unis sur l'achat des différents journaux permet d'illustrer ces propos. Cette étude a montré que le nombre de ceux qui déclaraient lire *Play-Boy* était largement inférieur au tirage de cette revue (or on sait qu'un numéro de *Play-Boy* est lu par plusieurs personnes). Inversement, un magazine de prestige, le *New-Yorker*, avait un tirage 10 fois inférieur au nombre de ses prétendus lecteurs.

Si, par conséquent, l'activité envisagée par le créateur est fortement influencée par des facteurs psychologiques ou sociologiques, il vaut mieux abandonner l'étude de marché et s'efforcer plutôt de retrouver d'éventuelles études qui auraient déjà été réalisées sur le sujet en essayant d'en apprécier la validité. Si ces études n'existent pas, il ne reste qu'une solution : se faire sa propre idée sur l'importance du marché!

La taille de l'échantillon

Il existe une taille minimale au-dessous de laquelle un échantillon ne permet plus d'obtenir la précision recherchée. Cette taille est fonction de l'importance de la population initiale (N), de la précision souhaitée et de la répartition des éléments de l'échantillon par rapport à la moyenne de cet échantillon.

1 Voir la RESSOURCE 2 sur les sources d'informations à la disposition de ceux qui souhaitent eux-mêmes réaliser une étude de marché.

Quelques informations destinées à ceux qui ne sont pas effrayés par l'analyse statistique

Les statisticiens calculent la précision d'un sondage, c'est-à-dire la différence entre la moyenne d'une information donnée par l'échantillon (moyenne \bar{X}_e) et la moyenne de cette même information pour l'ensemble de la population (moyenne \bar{X}), en utilisant une formule du type suivant :

$$(\bar{X}_e - \bar{X}) < k \times \frac{G}{\sqrt{n}} \times \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

Dans cette formule, G représente l'écart type de la population d'origine, N l'effectif de cette population, n l'effectif de l'échantillon et k un coefficient dont la valeur est fonction du mode de distribution de la population pour le produit ou pour le service considéré.

Si cette population est d'effectif important, on peut remplacer G par $G' \times \sqrt{\frac{n}{n-1}}$, G' étant l'écart-type de l'échantillon, un écart-type facile à calculer à partir des écarts $X_i - \bar{X}_e$ de chaque élément X_i de l'échantillon par rapport à la moyenne \bar{X}_e de ce même échantillon.

On utilise pour cela la formule :

$$G' = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X}_e)^2}{n}}$$

(l'écart-type est en effet la racine carrée de la moyenne des carrés des écarts de chaque variable par rapport à la moyenne arithmétique). Si l'effectif N de la population d'origine est important, $\frac{N-n}{N-1}$ est peu différent de 1 et la formule :

$$(\bar{X}_e - \bar{X}) < k \times \frac{G}{\sqrt{n}} \times \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

devient $(\bar{X}_e - \bar{X}) < k \times \frac{G}{\sqrt{n}}$. En remplaçant G par $G' \times \sqrt{\frac{n}{n-1}}$ on a :

$$(\bar{X}_e - \bar{X}) < k \times \frac{G'}{\sqrt{n-1}}$$

ou en première approximation :

$$(\bar{X}_e - \bar{X}) < k \times \frac{G'}{\sqrt{n}}$$

Partant de cette formule, on peut calculer la taille minimale n d'un échantillon, compte tenu de la probabilité que l'on souhaite d'obtenir un écart, entre la moyenne fournie par l'échantillon et la moyenne donnée par la population d'origine, qui soit inférieur à une valeur donnée. Pour les populations d'effectif important, une table dite de loi normale fournit les



valeurs de k en fonction de la probabilité choisie. Une telle table nous indique par exemple qu'il existe 95 % de chances pour que $(\bar{X}_e - \bar{X})$ soit inférieur à deux écarts-types $\frac{2G'}{\sqrt{n-1}}$ (où

$k = 2$) ; 68 % de chances pour que $(\bar{X}_e - \bar{X})$ soit inférieur à un écart-type $\frac{G'}{\sqrt{n-1}}$ (où $k = 1$)...

Supposons que l'on veuille réaliser à Rouen une enquête sur la consommation de jouets et que l'on souhaite que dans 95 % des cas l'erreur sur la différence entre la moyenne de la consommation de l'ensemble des Rouennais et la moyenne donnée par l'échantillon prélevé dans cette population soit inférieure à 10 % ($k = 2$). Supposons en outre que l'écart-type de la consommation de jouets soit de 60.

On a donc 95 % de chances pour que $X_e - X = 2 \times \frac{60}{\sqrt{n}} = 10$ %.

En élevant au carré, l'équation devient $4 \times \frac{3600}{n} = 100$; $100n = 14\,400$ d'où $n = 144$. Il faut donc que l'échantillon ait une taille minimum de 144.

Si l'on désirait obtenir une précision de 68 % ($k = 1$), on aurait :

$$10 = 1 \times \frac{60}{\sqrt{n}} \text{ ou } 100 = \frac{3600}{n} \text{ soit } n = 36$$

Les quelques formules qui précèdent nous permettent de constater que la précision de l'information ne varie pas en fonction de la taille d'un échantillon mais en fonction de la racine carrée de cette taille. En multipliant par 4 la taille d'échantillon on ne multiplie donc pas par 4 cette précision mais par 2 seulement.

Par ailleurs, on constate également que si la population d'origine est importante, son effectif ne joue pas un grand rôle dans la précision des informations obtenues. Ceci permet à des auteurs d'écrire : « La validité statistique d'un sondage est plus liée à la taille absolue de l'échantillon qu'au rapport entre la taille de cet échantillon et celle de la population globale. Toutes choses égales par ailleurs, un échantillon de 100 Français (sur 50 millions de Français) fournira des estimations aussi précises qu'un échantillon de 100 Belges (sur 10 millions de Belges)¹. »

Notons, pour rassurer ceux qui ont été effrayés par la complexité des formules utilisées, qu'il existe en France (et dans la plupart des autres pays) des services statistiques au sein desquels des spécialistes peuvent être consultés. Un créateur pourra par exemple se faire conseiller par les techniciens de l'INSEE pour déterminer la taille minimale de son échantillon compte tenu de la précision des informations qu'il souhaite en obtenir.

1 J. Lendrevie, J. Lévy et D. Lindon, *Mercator*, 9^e édition, Dunod, 2009.

La sélection des éléments de l'échantillon

La meilleure technique pour constituer un échantillon consiste à tirer au hasard les éléments de cet échantillon parmi l'ensemble de ceux qui possèdent la caractéristique recherchée (par exemple parmi les femmes de 30 à 40 ans disposant d'un revenu mensuel compris entre 3 000 et 4 000 €).

Dans la pratique, on utilise des tables dites tables de nombres au hasard. Malheureusement, le créateur est souvent obligé d'accepter des compromis car il ne peut se permettre d'interviewer des personnes trop éloignées géographiquement les unes des autres. L'un de ces compromis consiste à réaliser des sondages à plusieurs degrés et, par exemple, à tirer au sort un certain nombre de départements puis d'agglomérations et de bureaux de vote afin de pouvoir prélever l'échantillon sur une population plus réduite : celle des inscrits dans ces bureaux de vote. En réalité, les techniques de segmentation obligent le créateur à réaliser plusieurs tirages au sort, chacun d'eux devant être effectué sur une population correspondant aux différents critères de segmentation retenus (tirage de X femmes parmi celles qui sont âgées de 30 à 40 ans ayant un revenu compris entre 2 000 et 3 000 €, tirage de Y femmes ayant un revenu supérieur à 3 000 €...), les pourcentages X et Y étant identiques aux pourcentages des femmes qui, au sein de la population nationale, possèdent ces caractéristiques.

Dans la pratique, un tel processus peut s'avérer trop long et trop complexe. C'est pourquoi de nombreux créateurs essaieront de constituer leur échantillon d'une manière intuitive et « la moins mauvaise possible ».

Si de leur travail ils tirent des informations qualitatives précieuses sur les caractéristiques idéales du produit ou du service et sur les facteurs clés à maîtriser pour attirer les clients, il faut qu'ils sachent cependant qu'ils ne pourront calculer la précision des résultats chiffrés obtenus.

La rédaction du questionnaire

Il ne servirait à rien de prendre des précautions extrêmes pour choisir un échantillon si les questions posées aux personnes interviewées appelaient des réponses volontairement ou involontairement déformées.

Avant de rédiger son questionnaire, le créateur doit d'abord savoir quelles sont les informations qui lui sont nécessaires : informations sur les besoins de la clientèle, informations sur les caractéristiques idéales d'un produit ou d'un service qui pourrait satisfaire ces besoins, informations sur le prix auquel les interviewés accepteraient de payer ce produit ou ce service, informations sur les facteurs qui pourraient conduire les clients à venir acheter dans telle entreprise plutôt que dans telle autre. Toutes ces informations qualitatives et quantitatives ont été déjà évoquées et pour les obtenir il faut d'abord savoir poser les bonnes questions.

Si, par exemple, on demande à une personne : « Aimez-vous votre maison ? », elle répondra probablement « oui » (sinon pourquoi l'aurait-elle achetée ?). Si par contre on lui dit : « Quelles seraient les caractéristiques de la maison que vous aimeriez posséder, dans

l'hypothèse où vous auriez la possibilité d'en changer ? », on obtiendra des informations beaucoup plus intéressantes car la question « ouverte » utilisée n'appelle pas comme réponse un simple « oui » ou un « non ».

Dans les questions à poser, il faut cependant faire très attention de ne pas introduire des mots, des expressions qui orienteront les réponses des interlocuteurs. Si le futur dirigeant lance son étude de marché avec des idées *a priori*, s'il souhaite obtenir certains types de réponse, s'il est impulsif et s'il ne prend pas le temps de réfléchir longuement à son questionnaire, il orientera celui-ci sans même s'en apercevoir. En supposant par exemple qu'il veuille connaître l'opinion des clients potentiels sur le projet de *fast food* déjà évoqué, il n'obtiendra certainement pas des réponses significatives s'il pose la question suivante : « préférez-vous un hamburger cuisiné soigneusement par micro-ondes ou le même hamburger cuit au gril ? » Le terme *soigneusement* va orienter dans le sens qu'il désire la réponse de nombreuses personnes interrogées.

Les questions posées doivent être claires et précises. Demander par exemple à des fermiers s'ils ont l'eau courante peut amener certains d'entre eux à penser aux ruisseaux qui traversent leur exploitation. Demander à un particulier s'il est propriétaire ou locataire de son appartement appellera dans tous les cas une réponse positive car la question n'a pas été dédoublée.

Les questions ne doivent pas demander d'efforts trop longs et trop soutenus. Il faut donc se garder de vouloir obtenir trop d'informations d'une étude de marché car au-delà d'une certaine limite chaque information supplémentaire diminuera la qualité de l'enquête toute entière en augmentant les refus de répondre et en amenant certains interviewés à dire n'importe quoi parce qu'ils sont fatigués.

Pour limiter les risques, il est bon de trouver dès le départ le moyen d'éveiller l'intérêt de la personne interrogée. Il convient également de commencer par des questions qui n'exigent aucun effort de réflexion et de rejeter à la fin les questions qui risquent d'apparaître indiscreètes ou embarrassantes. Ces questions devront être posées avec tact sinon les réponses seront faussées. Demander d'emblée à une personne pour qui elle votera lors des prochaines élections l'amènera probablement à mentir si elle a des idées politiques considérées comme extrémistes.

Pour faciliter la tâche de l'interviewé, certains créateurs utilisent des questions aux réponses préformées du type suivant :

- « Parmi les qualités de ce produit, quelles sont celles qui pourraient vous amener à l'acheter ? »

Il est bon marché Il est solide Il est esthétique

Le risque d'un tel procédé, c'est de suggérer aux personnes interrogées des réponses auxquelles elles n'avaient pas pensé et c'est aussi d'empêcher l'enquêteur de recueillir certains types de réponses possibles. Pour éviter ce risque, il n'existe qu'une solution, c'est de réaliser une pré-étude pour connaître les types de réponses ayant le plus de chances d'être données.

Il faut enfin se méfier des enquêtes qui comporteraient une gratification matérielle ou psychologique des enquêtés (mise en vedette de ces enquêtés, échantillons gratuits...). En effet, les interviewés auront tendance à vouloir remercier l'enquêteur en lui donnant des réponses qui lui feront plaisir.

Le recueil des informations

L'enquête postale

C'est un moyen rapide et bon marché pour exploiter un questionnaire mais ce dernier doit être bref et son efficacité repose en grande partie sur la qualité de la lettre qui l'accompagne. Dans le meilleur des cas il ne faut guère attendre un taux de réponse supérieur à 10 %, ce qui limite sérieusement le caractère représentatif des résultats obtenus.

L'enquête par téléphone

Le téléphone est un instrument peu coûteux et encore sous-utilisé par les créateurs. Sa rentabilité dépend cependant de l'aptitude de ceux-ci à ne pas se faire « jeter » dans les dix premières secondes. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que les possesseurs de téléphone ne constituent pas toujours une population représentative de l'ensemble de la population. Tout dépend des caractéristiques du produit choisi.

L'interview par enquêteur

L'interview est généralement la seule technique qui permette de réunir les informations recherchées par le futur dirigeant mais c'est une technique d'un maniement difficile pour les créateurs passionnés par leur idée et, d'une manière générale, pour ceux dont l'enthousiasme se transforme volontiers en précipitation.

Si le créateur ne peut se contrôler lorsqu'il reçoit de bonnes informations ou de mauvaises, s'il n'arrive pas à mettre à l'aise ceux dont il ne partage pas les idées, s'il ne sait pas écouter les autres, alors il vaut mieux qu'il ne fasse pas lui-même l'enquête mais qu'il mette à contribution une personne sérieuse qui conduira les interviews avec plus d'objectivité.

S'il ne connaît personne qui puisse le remplacer, il lui faut étudier avec soin les conseils psychologiques développés dans la première partie avant de tester son questionnaire sur plusieurs amis qui lui préciseront les maladresses commises. Tous les spécialistes s'accordent en effet à penser qu'il vaut mieux travailler sur un échantillon réduit (au risque de ne pouvoir calculer la précision des résultats obtenus) et prendre le maximum de précautions dans l'élaboration du questionnaire et dans son utilisation.

UN CAS PARTICULIER : L'ÉTUDE D'UN EMPLACEMENT COMMERCIAL

Pour les futurs commerçants, mais aussi pour de nombreuses activités de service, l'étude de marché se résume le plus souvent à la recherche d'un bon emplacement pour la future entreprise et cette recherche est moins sophistiquée que l'analyse suggérée au créateur d'un produit nouveau. Pour beaucoup de commerçants, le facteur clé de réussite est l'importance du nombre de clients potentiels qui vivent à proximité et surtout le nombre de ceux qui passent devant le local. Beaucoup vous diront « un bon emplacement n'est jamais trop cher » ou bien « ici on pourrait vendre n'importe quoi », ou bien « votre chiffre d'affaires diminuerait de moitié si vous vous installiez 20 mètres plus loin ».

Malheureusement, de nombreux créateurs se contentent de rechercher ce local à proximité de leur domicile, pensant que la connaissance qu'ils ont de leur environnement compensera largement les inconvénients qui pourraient surgir ultérieurement. Cependant, un cercle d'amis, aussi important soit-il, ne permet pas de faire vivre une entreprise et trop compter sur ses amis, c'est perdre généralement et son entreprise et ses amis.

Le choix de la ville

Le créateur ne devrait pas s'installer dans une ville sans avoir au préalable étudié sa population, l'évolution de sa situation économique et les perspectives qu'elle offre dans le domaine d'activité envisagé. Les questions proposées dans l'encadré de la page suivante pourront lui servir de guide dans la recherche des informations dont il a besoin.

Il faut généralement peu de temps pour obtenir toutes ces informations que l'on peut compléter par un calcul assez simple. Ce calcul consiste à déterminer d'abord le pouvoir d'achat global de la ville en multipliant le nombre des ménages (par exemple 120 000) par leur revenu annuel moyen dans cette même ville (par exemple 20 000 €). Ces informations sont le plus souvent disponibles à l'INSEE, à la préfecture ou à la mairie. Si l'on connaît en outre le pourcentage moyen du revenu consacré par les Français aux produits ou services que l'on désire commercialiser, on est alors capable de calculer les sommes qui seront disponibles pour l'achat de ces produits ou services dans la ville étudiée. En supposant que ce pourcentage, fourni par le syndicat professionnel ou par l'INSEE, soit de 11 %, on obtiendra 11 % de $(20\ 000 \times 120\ 000)$ soit 264 millions d'euros. Si l'on arrive à se procurer le chiffre d'affaires réalisé dans la ville par l'ensemble des concurrents (par exemple 260 millions d'euros) on en déduira par différence le potentiel disponible pour la future entreprise, soit 4 millions d'euros).

Malheureusement, pour beaucoup d'activités, on ne dispose pas de statistiques suffisamment précises sur les chiffres d'affaires des entreprises déjà installées. Cependant, même incomplets, les calculs précédents fournissent généralement des informations intéressantes qui permettent de comparer le potentiel de plusieurs villes, d'autant qu'il est possible de les compléter par des renseignements fournis par les banques. Ces dernières constituent une

remarquable source d'informations parce qu'elles sont en contact permanent avec les commerçants, les artisans et les industriels, et parce qu'entre eux les banquiers échangent en permanence leurs impressions sur l'activité économique de leur agglomération et de leur région.

Le choix de la ville

La population

- La population de la ville est-elle en expansion ?
- Comment évoluent les revenus de ses habitants ?
- Quelle est la structure de cette population (pourcentages de jeunes, de retraités, de personnes à revenu élevé) ?
- Comment cette structure évolue-t-elle ?

L'activité économique générale

- Les entreprises importantes de la ville sont-elles en expansion ?
- Ont-elles des activités diversifiées (appartiennent-elles à des secteurs d'activité différents ?)
- Sont-elles soumises à des fluctuations saisonnières ?
- Quel est le nombre d'entreprises qui se créent et qui disparaissent chaque année ?

La situation dans le secteur d'activité choisi

- Quel est le type de clientèle intéressée par mon domaine d'activité ?
- S'agit-il d'une clientèle d'entreprises ou de particuliers et, dans ce dernier cas, quels sont les critères qui entrent en ligne de compte dans les décisions d'achat de mes produits ou services (âge, sexe, profession, niveau des revenus...) ?
- Comment évoluent l'effectif et le pouvoir d'achat de ma clientèle potentielle ?
- Existe-t-il, dans la profession, des normes quant au nombre de clients nécessaires pour rentabiliser une affaire comme la mienne ?
- Quel est le nombre de concurrents déjà installés dans la ville ? Si on appliquait les normes de la profession, y aurait-il saturation ?

La localisation dans la ville

Pour de nombreuses activités commerciales (et artisanales) le choix d'une localisation au sein d'une ville peut être déterminé en évaluant la clientèle et la concurrence potentielle dans la zone d'attraction de la future entreprise. Cette zone d'attraction est elle-même déterminée, en première approximation, par la distance que les clients acceptent de parcourir en voiture, et surtout à pied, pour venir acheter dans le point de vente concerné.

Beaucoup de créateurs commettent l'erreur de penser que les qualités de leurs produits ou de leurs services sont telles que les clients viendront se les procurer, même dans les endroits éloignés. Malheureusement, l'élément déterminant d'une localisation n'est pas la qualité intrinsèque du produit ou du service mais l'importance du besoin qu'il permet de satisfaire. Pour apprécier cette satisfaction, le client tient compte des sacrifices qu'il doit consentir et notamment des sacrifices en déplacement et en temps. Par ailleurs, beaucoup

d'achats sont plus ou moins impulsifs et naissent à la vue du produit. Dans ce cas, la zone d'attraction est quasi nulle et le commerçant devra s'installer dans une rue très fréquentée pour capter une clientèle de passage.

Les créateurs qui savent déterminer avec le maximum d'objectivité le pouvoir d'attraction de leur activité et qui prennent ensuite la peine de se procurer le maximum d'informations, ceux-là possèdent donc un atout sérieux sur leurs concurrents.

En schématisant à l'extrême, on peut distinguer deux types de situation.

1. Si les clients potentiels limitent au strict minimum leurs contraintes et leurs habitudes de déplacement, le créateur est alors obligé de s'installer dans les artères les plus passagères, et par conséquent, d'accepter de payer un prix important pour acquérir ou louer un pas-de-porte ou un fonds de commerce. S'il se trompe dans ses prévisions d'activité, il éprouvera de sérieuses difficultés pour amortir ses investissements mais, s'il choisit une rue secondaire, il connaîtra d'autres difficultés puisqu'il ne pourra pas développer son chiffre d'affaires.
2. Si, par contre, la clientèle est prête à faire des efforts pour se déplacer, le créateur pourra utiliser une deuxième méthode qui consiste à localiser sur un plan de la ville ses futurs concurrents et à tracer autour de chaque point deux cercles correspondant respectivement aux distances que les clients acceptent le plus souvent de parcourir, d'une part à pied, et d'autre part en voiture pour venir acheter les produits ou les services considérés¹. Cela permet de matérialiser les zones d'attraction des concurrents et de détecter plus facilement les zones non couvertes. Si dans ces zones il existe une clientèle potentielle suffisante, il peut être intéressant d'y installer une nouvelle entreprise.

L'Insee peut d'ailleurs l'aider dans cette tâche car l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques dispose souvent d'informations précieuses sur les clients potentiels de la zone où il souhaite s'installer. Le créateur doit pour cela se déplacer à l'Insee pour effectuer lui-même les recherches dans une salle de consultation où il est possible d'accéder à toute la documentation de l'Institut. Il obtiendra probablement des renseignements sur la concurrence et sur la population : sa répartition par âge, par catégories socioprofessionnelles, par revenu... Le créateur peut également commander à l'Insee une recherche spécifique sur le secteur d'activité et la concurrence (www.insee.fr). Signalons notamment les bases de données Iris et Oil bien adaptées à la recherche de cibles de vente, l'évaluation du taux de pénétration du marché, la localisation des concurrents.

Signalons également que les villes ou les régions disposent souvent d'informations précieuses sur les clients potentiels de la zone où le créateur envisage de s'installer : informations sur la concurrence, sur la population : sa répartition par âge, par catégorie socioprofessionnelle, par revenu... Ces informations ne sauraient cependant à elles seules justifier une décision d'implantation parce qu'il est souvent possible d'empiéter sur la

¹ En réalité, les clients mesurent leurs efforts en minutes de marche à pied ou de voiture, et non en mètres et kilomètres.

concurrence (surtout si cette dernière ne satisfait pas la clientèle) et parce que, contrairement à ce que l'on pourrait penser, il est parfois judicieux de s'installer à proximité d'un concurrent pour créer un pôle dont l'intérêt augmentera surtout si les deux commerçants ont des gammes d'articles complémentaires et des méthodes de vente différentes.

D'autres considérations doivent cependant entrer en ligne de compte. Nous les évoquons au travers des questions posées dans l'encadré de la page suivante.

Le créateur ne doit pas être effrayé par la quantité d'informations à recueillir. La plupart d'entre elles sont faciles à obtenir et quand bien même la tâche serait longue et pénible, les conséquences d'une erreur de localisation seraient si graves qu'un dirigeant responsable ne peut se permettre de dire : « À vouloir trop réfléchir pour créer, je vais finir par regarder les autres créer à ma place ».

Si le futur patron craint cependant de se perdre parmi les arbres qui cacheront la forêt, qu'il se pose simplement les trois questions suivantes.

1. Quels sont mes besoins ?
2. Quels sont les locaux disponibles ?
3. Ai-je les moyens de me procurer ces locaux ?

Cependant, un questionnaire aussi détaillé soit-il ne suffira pas à garantir la réussite. Il faut encore intégrer le facteur temps, la chance et surtout l'aptitude à négocier. Avoir la patience d'attendre une information mais aussi la libération d'un local, inspirer confiance à la personne susceptible de céder son point de vente, ce sont là des facteurs clés de réussite qu'aucune recette ne permet de maîtriser.

La recette retrouve par contre sa pleine efficacité dans l'aménagement intérieur d'un local commercial, or un tel aménagement influe sérieusement sur le chiffre d'affaires, au même titre que la localisation du point de vente.

Tous les responsables de snacks savent par exemple qu'en plaçant les desserts au début d'une chaîne on augmente fortement la consommation de ces desserts sans porter préjudice aux autres consommations. Les spécialistes de la vente savent aussi que la partie la plus fréquentée d'un magasin est située à droite en entrant et que c'est là qu'il vaut mieux placer les marchandises qui font l'objet d'achats impulsifs. On sait que dans un libre service, les rayons les plus vendeurs sont situés à hauteur des yeux et qu'il convient de placer sur les étagères inférieures et supérieures des produits indispensables que le client fera l'effort de rechercher. Les commerçants savent aussi que les extrémités des rayons (ou des gondoles) sont favorables aux promotions et qu'il vaut mieux éviter de déplacer les marchandises d'un rayon qui marche bien pour laisser la place à des marchandises qui marchent moins bien, car on constate que globalement on est perdant. Enfin, tous ceux qui possèdent une expérience de la vente connaissent les vertus des obstacles disposés dans un magasin et constitués par des marchandises qu'on espère écouler car les clients buteront dessus.

Il s'agit là de recettes qui sont le fruit de l'expérience et dont l'importance n'est pas négligeable dans la réussite d'un commerçant.

Le choix de la localisation dans la ville

Informations sur les concurrents directs

- Quel est le nombre de concurrents installés dans la zone d'attraction envisagée pour ma future activité ?
- Quel est le nombre de ceux qui se sont installés récemment ?
- Quels atouts les concurrents ont-ils sur moi ?
- Quels sont leurs points faibles ? Ne puis-je en profiter ?
- Quelle est l'ambiance de la compétition ? Serai-je accepté, toléré ou combattu par les concurrents ?

Informations sur le local envisagé pour créer le point de vente

- Informations générales
 - Quelle est « l'histoire » de ce local : combien de commerces ont été créés dans ce local durant les 5 ou 10 dernières années ?
 - Pourquoi ont-ils cessé leurs activités ?
- L'accès du local
 - Quelle est l'importance du passage des piétons et des voitures dans la rue ?
 - D'où viennent les piétons et où vont-ils ?
 - Quel est le trottoir le plus fréquenté ? (Certains spécialistes marketing estiment que le trottoir ensoleillé est le moins utilisé).
 - La circulation automobile et le stationnement sont-ils réglementés dans la rue ?
 - Existe-t-il des projets de modification de cette circulation et de ce stationnement ?
 - Existe-t-il un parking à proximité ? À quelle distance ? Quel est le coût du stationnement ? La sécurité dans ce parking est-elle assurée ?
 - Existe-t-il un arrêt d'autobus ou une station de métro à proximité ?

L'environnement général

- Les autres entreprises ou les autres commerces installés à proximité ont-ils des activités complémentaires des miennes ?
- Pourrai-je profiter de leur clientèle ?
- Existe-t-il une grande surface ou un centre commercial à proximité ?
 - Dans l'affirmative, quel peut être son impact ?
 - Dans la négative, existe-t-il des projets d'implantation de cette nature ?

Le local proprement dit

- La surface correspond-elle à mes besoins ? Existe-t-il des possibilités d'extension ?
- Quel est son coût d'acquisition et/ou de location ?
 - Prix du bail ou du fonds de commerce et montant du loyer ?
 - Prix d'acquisition des murs ?
- Ce coût est-il raisonnable par rapport aux prix pratiqués dans le secteur pour des locaux comparables ?
- Quel est le montant exact des travaux de mise en état du local ? (Les créateurs sous-estiment souvent et très largement le montant de tels travaux).
- Ces travaux d'aménagement sont-ils subordonnés à l'obtention d'autorisations ou au respect d'une réglementation spécifique ? (obligation d'installer des sorties de sécurité, des dispositifs de lutte contre l'incendie, obligation d'utiliser certains matériaux incombusti-

bles, de prévoir des toilettes ou des vestiaires, nécessité d'obtenir une autorisation pour modifier la façade du local...)¹.

- Le prix d'acquisition et le coût des réparations du local sont-ils compatibles avec mes ressources et mes prévisions de chiffre d'affaires ?

Informations complémentaires sur le point de vente

- Quelle est l'opinion du banquier sur la valeur commerciale du point de vente ?
- Quelle est l'opinion des commerçants voisins ?

1. Les chambres de commerce ou les mairies sont généralement bien informées sur les règlements à respecter. Dans la négative elles orienteront les créateurs vers les organismes susceptibles de les renseigner

POINTS CLÉS

- Sauf cas exceptionnel, une création d'entreprise ne justifie pas une étude de marché effectuée dans les règles de l'art, mieux vaut utiliser des palliatifs.
- L'un d'eux consiste à identifier une dizaine de personnes qui connaissent bien votre secteur d'activité et que vous pourriez interviewer en procédant comme indiqué dans ce chapitre.
- Efforcez-vous, durant ces interviews, d'identifier les facteurs clés de succès concernant le produit ou le service que vous souhaitez commercialiser.
- Essayez-vous aussi de percevoir l'évolution de ces facteurs, le potentiel du marché et les barrières à l'entrée ainsi que les atouts et faiblesses des concurrents.
- Recueillez également des informations sur les autres facteurs clés de succès (qualités de vendeur du dirigeant, localisation de l'entreprise...)
- Pour tester votre projet de création, il vous suffit de confronter chaque facteur clé aux atouts et faiblesses que vous possédez.

PriceMinister

La fabuleuse histoire de Pierre Kociusko Morizet

Septembre 1998 : avec deux autres étudiants et dans le cadre de sa scolarité, Pierre travaille sur un projet de création d'entreprise.

Décembre 1998 : il décide de concrétiser ce projet, c'est la naissance de Visualis, une société de conseil en distribution avec comptage de personnes par caméra numérique. L'entreprise n'a hélas qu'un seul fournisseur de caméra et ce dernier sera défaillant. C'est l'échec et durant l'été 1999 Pierre est obligé de liquider l'entreprise un an à peine après sa création.

Il se fait alors embaucher aux États-Unis par Capital One, une société spécialisée dans le crédit à la consommation.

« Ce qui m'a séduit dans cette société c'est qu'en moins de 5 ans elle était passée de 200 collaborateurs à 17 000. Aux USA l'Internet faisait partie de la vie quotidienne alors j'ai regardé tous les business models, notamment celui de Half.com, et la nuit je travaillais sur mes business propres business plans.

Début août 2000 je suis rentré en France. Je n'avais pas d'argent, pas de logement. Je me suis installé en colocation avec un copain dans un appartement de 90 m². À la fin du mois nous étions 9 à travailler dans cet appartement ! Fin septembre nous avons levé 700 000 euros auprès de 40 business angels et en janvier 2001 je créais, avec quatre associés, PriceMinister, un site d'intermédiation sur Internet qui garantissait aux vendeurs d'être payés et aux acheteurs de recevoir des objets en bon état.

En juin 2001 j'ai vécu une période difficile. Notre chiffre d'affaires était insuffisant, on ne payait plus les loyers, les associés ne pouvaient plus se rémunérer et nous ne pouvions plus payer nos 15 salariés.

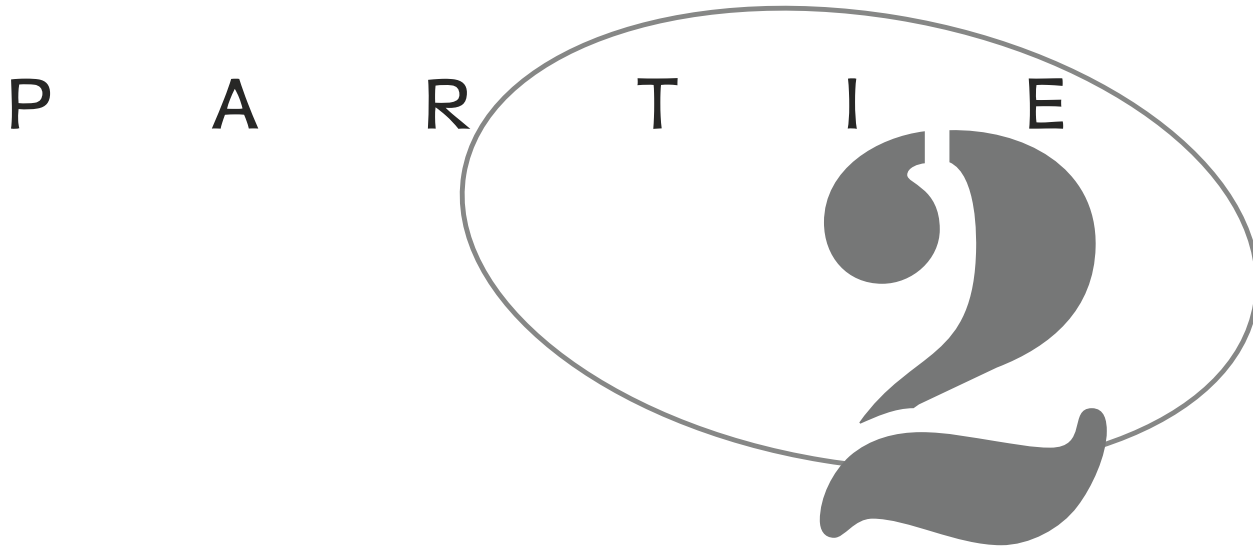
Il fallait lever d'urgence de nouveaux capitaux. Nous y sommes arrivés et fin juin l'effet réseau a commencé à bien fonctionner entre les utilisateurs du site. En 2007 nous avons 6,5 millions de membres inscrits sur le site et 65 millions d'articles en vente, le plus grand choix d'Europe. J'ai commencé à penser introduire la société en bourse en 2008. Ce n'est pas la solution que j'ai choisie ».

En juin 2010, Pierre Kociusko-Morizet décide de céder le capital de PriceMinister au groupe Internet Rakuten. Cette décision permettra à PriceMinister de développer ses activités européennes.

Pierre a pris l'engagement de rester cinq ans à la tête du groupe mais son rêve à dix ans reste le même : devenir auteur, compositeur et interprète de chansons.

Ah j'oubliais de vous dire que mon ancien élève d'Hec-Entrepreneurs a vendu PriceMinister pour la somme de 200 millions d'euros.

Incroyable n'est-ce pas ?



Du projet au business plan

Si vous avez pris le temps d'exploiter la partie qui précède, vous savez maintenant si votre projet de création peut intéresser un nombre suffisant de clients et si vos atouts vous donneront effectivement la possibilité de les attirer.

Le moment est donc venu pour vous de concrétiser l'idée par un plan d'action détaillé, puis d'élaborer un dossier de financement qui sera intégré dans un business plan susceptible d'être présenté aux banquiers ou aux futurs associés.

Pour bâtir votre dossier de financement, vous devrez auparavant assimiler quelques notions de gestion comptable et financière qui vous permettront d'élaborer vous-même ce document et d'être ainsi beaucoup plus crédible aux yeux des financiers que vous solliciterez.

Du projet au plan d'action détaillé

Nombre de créateurs ont transformé leur itinéraire en chemin de croix parce qu'ils n'ont pas pris la peine de réfléchir suffisamment à la mise en œuvre de leur projet. Pour se justifier, certains évoquent volontiers la nécessité de démarrer très vite pour arriver les premiers, d'autres estiment que pour franchir les obstacles il vaut mieux agir sans trop se poser de questions. Enfin, d'aucuns pensent que le management est un domaine réservé aux spécialistes et que, de toute façon, si l'idée est bonne, « l'intendance » suivra.

Les résultats ne se font guère attendre : très vite, le dirigeant imprudent se trouve confronté à une multitude de problèmes imprévus. S'il se complaît dans le rôle d'un chef d'orchestre capable de résoudre mieux que les autres la plupart des difficultés, en réalité, il n'est qu'une simple marionnette confrontée à l'impossibilité de concentrer son énergie sur les problèmes importants et ballottée par des difficultés qui viendront mettre un terme à la belle aventure.

Les véritables patrons savent que le courage ne consiste pas à foncer sur les obstacles mais à prendre le temps de réfléchir et à orienter en conséquence leur action, quitte à violer au besoin leur propre tempérament. Le management n'a rien de compliqué, et derrière des mots parfois sophistiqués se cachent des principes dont les plus simples sont souvent les plus importants.

Quelques règles doivent cependant guider le créateur durant l'élaboration détaillée de son projet. Ces règles découlent tout naturellement des réflexions développées dans la partie qui précède.

- Il faut d'abord concevoir des plans susceptibles de renforcer ses atouts et de réduire ses faiblesses sur chacun des facteurs clés de réussite.
- Il convient également d'élaborer plusieurs scénarios d'activité ou de chiffre d'affaires et de justifier les hypothèses adoptées.

- Le créateur ne doit rien laisser dans l'ombre et prévoir notamment ses politiques de produit, de marché, de distribution, de prix, de vente, d'investissement, de financement et de personnel.
- Enfin, il lui faut se garder de concevoir une affaire comme un modèle réduit de grande société car une petite entreprise ne se gère pas comme une grande firme et qu'à vouloir trop organiser, on risque de tuer la créativité.

RENFORCEZ VOS ATOUTS ET RÉSORBEZ VOS FAIBLESSES

La conception des plans d'action détaillés ne présente aucune difficulté pour vous si vous avez isolé les facteurs clés de réussite durant la phase d'analyse et de test du projet.

Ces plans doivent avoir en effet pour but de renforcer vos atouts et de réduire vos faiblesses sur chaque facteur clé.

Pour qu'un tel travail porte ses fruits, il convient d'éviter à tout prix de se fixer des objectifs trop vagues. On sait par exemple que pour réussir dans la construction de voiliers il faut surveiller la gestion financière, mais adopter comme objectif la seule mise en œuvre d'une bonne gestion financière cela ne signifie rien. Il faut d'abord savoir ce que cette notion recouvre exactement et, si possible, identifier les éléments sur lesquels on pourra s'appuyer pour l'améliorer.

Dans l'exemple que nous évoquerons ci-après, il s'agira de gérer la trésorerie de telle sorte que le dirigeant puisse à tout instant régler les dépenses courantes et les dettes à court terme, sans pour autant dépasser les découverts bancaires autorisés et, si possible, sans supporter des frais financiers élevés. Partant de cet objectif, beaucoup plus précis que le précédent, n'importe quel créateur identifiera aisément les éléments à surveiller pour éviter les découverts. Il s'agira essentiellement des stocks, des crédits accordés aux clients, des crédits consentis par les fournisseurs, des gaspillages dans les ateliers. Une gestion saine de la trésorerie impliquera donc une limitation des stocks et des facilités de paiement consenties aux clients, l'obtention de conditions de règlement favorables de la part des fournisseurs et un contrôle attentif des gaspillages durant les processus de fabrication.

Si vous voulez bâtir des plans concrets et cohérents, vous devez au préalable vous fixer des objectifs à atteindre dans tous les domaines qui influenceront le devenir de votre affaire. Ces objectifs doivent être :

- aussi précis que possible ;
- de préférence mesurables (vouloir augmenter les ventes ne constitue pas un objectif opérationnel... mieux vaut par exemple se fixer comme objectif d'augmenter les ventes de tel ou tel produit de 10 % durant les 6 mois à venir) ;

- réalistes (prendre la décision de récupérer 25 % d'un marché la première année ne constitue peut-être pas un but raisonnable) ;
- faciles à comprendre (il n'est pas non plus raisonnable de vouloir augmenter le cash flow ou la capacité d'autofinancement si l'on ne sait pas ce que de telles notions signifient).

Essayons d'appliquer les préceptes précédents à un exemple déjà évoqué, celui de la création d'un chantier naval destiné au lancement de voiliers prototypes.

TABLEAU 3.1 **Renforcer les atouts et réduire les faiblesses**
Application au lancement d'un chantier naval pour la construction
de quarter tonners de compétition

Facteurs clés de réussite	Stratégie	
	Objectifs à atteindre	Actions à entreprendre
<ul style="list-style-type: none"> • Vitesse du bateau – Qualité des plans 	<p>Trouver les meilleurs architectes</p> <p>Établir et maintenir avec eux des liens privilégiés</p> <p>Suivre l'évolution des multicoques</p>	<p>Voir par qui ont été dessinés les meilleurs bateaux</p> <p>Maintenir ces liens grâce :</p> <ul style="list-style-type: none"> – au respect rigoureux des plans durant la construction – à la participation du dirigeant aux compétitions – à l'utilisation de matériaux et techniques de pointe <p>Rencontrer régulièrement les meilleurs fabricants de multicoques et les meilleurs navigateurs sur multicoques</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Esthétique des bateaux – Qualité de la fabrication 	<p>Établir des liens privilégiés avec les architectes (voir point précédent)</p> <p>Soigner la finition des bateaux</p>	<p>Contrôler soi-même la finition</p> <p>Étudier la possibilité de décorer les coques</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Prix de vente – Marge souhaitée 	<p>Créer une image de marque qui fasse accepter des prix de vente élevés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Politique de produits</i> <p>Maintenir une image de chantier prototype en utilisant dès le départ de nouveaux matériaux (kevlar pour le pont, titane pour les axes de gouvernail)</p> <p>Rester à l'affût des nouveaux matériaux susceptibles d'être utilisés (contacts fréquents avec les bureaux d'étude des fournisseurs de résine, avec les services de recherche de l'aéronautique)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Politique marketing</i> <p>Marché : orienter l'information vers les acheteurs potentiels à haut revenu et passionnés de voile.</p> <p>Distribution :</p> <ul style="list-style-type: none"> – vente directe sans intermédiaire – pas de remises



Facteurs clés de réussite	Stratégie	
	Objectifs à atteindre	Actions à entreprendre
		<p>Vente :</p> <ul style="list-style-type: none"> – vente directe par le patron – inviter les clients à venir régulièrement suivre la fabrication de leur bateau <p>Publicité/communication</p> <ul style="list-style-type: none"> – publicité rédactionnelle gratuite uniquement dans les revues spécialisées – compter essentiellement sur les résultats obtenus en courses par les bateaux – participation du patron aux principales compétitions <p>Politique de crédit aux clients :</p> <p>limiter le crédit et obtenir des avances</p>
– Prix de revient	Maintenir des prix de revient aussi faibles que possible	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maintien de prix de revient faibles</i> <p>Négocier avec les fournisseurs de résine, de fibres de verre et d'accastillage des prix d'achat et des délais de paiement favorables</p> <p>Commencer avec un seul ouvrier capable d'être plus tard un excellent contremaître</p> <p>Prévoir un agencement du local, un outillage et une organisation évitant toute perte de temps</p> <p>Être dès le départ très attentif aux moindres causes de gaspillage</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Rapidité de construction – Technique de construction 	Utiliser le procédé sandwich-plastique mais sans prendre de risque	Avant d'utiliser le procédé de construction sandwich-plastique voir s'il n'existe pas déjà sur le marché un moule susceptible d'être acheté ce qui permettrait de gagner du temps et laisserait la possibilité de tester le procédé envisagé
– Qualité de la main-d'œuvre	Trouver d'abord un excellent contremaître puis, plus tard, de bons ouvriers	<p>Le futur contremaître est déjà trouvé.</p> <p>Faire avec lui le premier bateau pour pouvoir tester ses compétences techniques et ses qualités humaines, notamment son aptitude au commandement</p> <p>Adopter le niveau des salaires de la profession, ne pas accorder de primes</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de l'organisation des ateliers 	<p>Éviter tout gaspillage de temps durant le processus de fabrication</p> <p>Respecter les délais de livraison prévus</p>	<p>Prévoir un agencement du local qui évitera toute perte de temps et toute perte de place</p> <p>Utiliser un outillage simple mais fonctionnel, si possible acheté d'occasion</p> <p>Pour l'organisation du travail, utiliser dès le départ la méthode PERT et familiariser le futur contremaître avec cette méthode</p>

Facteurs clés de réussite	Stratégie	
	Objectifs à atteindre	Actions à entreprendre
<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la gestion financière – Gestion des stocks 	Gérer les stocks au minimum en limitant les risques de rupture	<p>Gérer soi-même les stocks et passer soi-même les commandes</p> <p>Habituer le contremaître à suivre les consommations</p> <p>Lui indiquer les délais de livraison pour l'inciter à réclamer à temps les réapprovisionnements</p> <p>Prévoir les cas de rupture (accords avec de petits fournisseurs livrant rapidement ou accords avec des fabricants de polyester susceptibles de dépanner dans la journée)</p>
– Aptitude à faire payer les clients	limiter le crédit client au strict minimum	<p>Demander des avances</p> <p>Faire signer des traites, chacune d'elles étant remise à l'encaissement à des échéances calculées en fonction du degré d'avancement du bateau</p> <p>Élaborer avec un juriste un modèle de contrat de vente solide</p>
– Obtention de délais de règlement des fournisseurs	Obtenir des fournisseurs de longs délais de règlement	<p>Exploiter l'aspect banc d'essai du chantier par les fournisseurs</p> <p>Exploiter la publicité que constitue le succès en course du prototype fabriqué</p> <p>Exploiter la formation ingénieur du futur patron</p>
– Contrôle du processus de fabrication	Voir plus haut la rubrique qualité de l'organisation des ateliers	Voir plus haut la rubrique qualité de l'organisation des ateliers
– Connaissance des prix de revient	Connaître le prix de revient d'un bateau avant de fixer son prix de vente	<p>Mettre en place dès le départ un système de calcul des prix de revient réels :</p> <ul style="list-style-type: none"> – évaluation des temps – évaluation des consommations matières – évaluation des frais généraux <p>Pour les premiers bateaux, évaluer les prix de revient prévisionnels avec l'aide des architectes et de plusieurs fabricants de bateaux non concurrents</p>

ADOPTÉZ PLUSIEURS SCÉNARIOS D'ACTIVITÉ OU DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Tout créateur doit prévoir son niveau d'activité s'il veut pouvoir déterminer les moyens en hommes, en matériels ou en stocks qui lui seront nécessaires et les sommes qu'il devra se procurer pour financer ces moyens.

Votre propre niveau d'activité va dépendre des caractéristiques de votre marché, de vos atouts, de l'intensité de la concurrence, de votre localisation, mais aussi du type d'équipements choisis, de la surface des locaux envisagés et, d'une manière générale, des plans prévus pour créer et développer votre entreprise. Sauf cas exceptionnel, vous ne pourrez prévoir avec précision ce volume d'activité car, parmi les facteurs évoqués, certains échapperont à votre contrôle (conjoncture économique, action de la concurrence...).

Pour limiter les difficultés qui, du fait de cette imprécision, pourraient surgir lors de la mise en œuvre du projet, vous devriez donc construire ce même projet sur plusieurs scénarios d'activité ou, tout au moins, prévoir ce que vous ferez si la réalité correspondait en fait à vos prévisions « pessimistes » ou « optimistes », au lieu de correspondre à des conditions que vous aviez au départ considérées comme « normale ». En prenant ce type de précaution, vous rassurerez le banquier et vous vous rassurerez vous-même, surtout si vous prenez la peine de justifier les hypothèses adoptées.

JUSTIFIEZ LES HYPOTHÈSES ADOPTÉES ET NE MINIMISEZ PAS LES RISQUES

Rien n'est plus désagréable pour un banquier ou pour un associé que d'étudier un plan dont les hypothèses reposent sur le seul flair du créateur ou de financer un projet pour s'apercevoir ensuite que ce même créateur a dissimulé les sources de difficultés.

Le premier domaine dans lequel on peut apprécier l'honnêteté et le courage du futur dirigeant, c'est le domaine intellectuel et la meilleure manière de jauger l'intéressé, c'est encore de se poser les questions suivantes.

- Le créateur est-il honnête avec lui-même ? A-t-il le courage de regarder la vérité en face et a-t-il fait le nécessaire pour justifier ses hypothèses ?
- Est-il honnête avec ceux qu'il veut entraîner dans son aventure ? A-t-il le courage de mettre en lumière ses faiblesses et les risques de difficultés ?

Contrairement à ce qu'on pense généralement, les financiers réagissent favorablement devant des projets qui présentent clairement les risques ou les faiblesses du futur patron, à condition toutefois que ce dernier conçoive ses plans en vue de limiter la portée des points

faibles et qu'il prévoie des modalités de désengagement si des difficultés venaient remettre en cause la survie même du projet.

N'OUBLIEZ RIEN, NE LAISSEZ RIEN DANS L'OMBRE

En élaborant des plans détaillés pour renforcer vos atouts, vous devrez vous efforcer de ne rien laisser d'important dans l'ombre et vous réfléchirez notamment :

- aux caractéristiques des services et des produits commercialisés ;
- la politique de prix, de vente, d'après-vente, de publicité - promotion ;
- à la politique des stocks ;
- aux processus de fabrication (pour les entreprises de production) ;
- à la politique du personnel ;
- à la politique d'investissement et de financement (voir chapitre 5) ;
- aux outils envisagés pour contrôler la gestion ;
- à la structure juridique choisie ;
- aux assurances à contracter ;
- aux sources de conseil dont vous chercherez à vous entourer ;
- aux formalités que vous effectuerez pour créer officiellement votre entreprise.

Si vous craignez de laisser échapper des éléments importants, vous pourriez, si vous le désirez, parcourir la check list qui suit, tout en vous gardant de trop rentrer dans le détail sinon vous risqueriez de construire une usine à gaz.

INFORMATIONS ESSENTIELLES D'UN PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ

Caractéristiques des produits fabriqués, des produits distribués ou des services commercialisés

- Caractéristiques techniques.
- État de la mise au point technique des produits (entreprises de fabrication).
- Nature des besoins satisfaits par le produit ou le service.
- Gamme de produits commercialisés ou fabriqués, cohérence de cette gamme, importance respective des différents éléments dans le chiffre d'affaires.
- Risques d'obsolescence.

Marché potentiel du produit ou du service (voir chapitre 2)

- Caractéristiques du marché
 - Nature de la clientèle
 - Marché en phase de démarrage ? d'expansion ? de maturité ? de déclin ?
 - Étendue géographique du marché
 - Évolution prévisible du marché (croissance de la clientèle, évolution de son comportement, de son pouvoir d'achat...)
 - Existence de produits ou de services similaires ou de substitution
- Localisation de l'entreprise (importante pour l'évaluation du marché potentiel des entreprises commerciales, voir chapitre 2).
- Concurrence
 - Existence de normes entre le nombre de clients, l'importance du marché et le nombre d'entreprises sur ce marché ? (contacter les organismes professionnels concernés par l'activité).
 - Nombre de concurrents installés dans la zone d'influence de la future entreprise
 - Rythme d'apparition et de disparition des entreprises concurrentes dans cette zone
 - Importance de la concurrence exercée par les produits nouveaux
- Atouts et faiblesses de l'entreprise par rapport aux concurrents (possibilité de différencier objectivement ou subjectivement les produits ou les services de l'entreprise par rapport à ceux des concurrents)
 - Protections juridiques (brevets, licences, marques...)
 - Autres atouts (à revoir après avoir élaboré le projet détaillé et notamment après avoir étudié les méthodes envisagées pour attirer les clients)
- Estimation de la part de marché et du futur volume d'activité
 - Hypothèse moyenne
 - Hypothèse pessimiste
 - Hypothèse optimiste
 (À revoir après avoir élaboré le projet détaillé).

LE PROJET DÉTAILLÉ

Méthodes envisagées pour attirer les clients

- Caractéristiques de l'image de marque que l'on désire créer dans l'esprit des clients
- Politique de prix

- Prix de revient prévisionnels des produits ou des services (contacter au besoin les organismes professionnels de la branche concernée)
 - Coût de la main-d'œuvre
 - Coût des matières premières ou des marchandises
 - Frais généraux
- Prix de vente des concurrents et marges habituellement pratiquées par ces concurrents
- Marges souhaitées par le créateur
- Atouts qui permettraient éventuellement de pratiquer des prix plus élevés que ceux des concurrents (service après-vente, crédit, qualité de l'accueil...)
 - Coût d'acquisition de ces atouts
- Politique de publicité - promotion
 - Opportunité de la publicité (sur l'entreprise, sur ses produits ou ses services)
 - Budget envisagé
 - Techniques envisagées (publicité directe auprès des consommateurs, publicité indirecte auprès des distributeurs, publicité sur les lieux de vente, promotion...)
 - Techniques utilisées par les concurrents
 - Supports (médias) exploités par le créateur :
 - Internet
 - Presse (spécialisée, non spécialisée)
 - Radio
 - Brochures élaborées par l'entreprise
 - Autres médias
 - Messages et thèmes développés par la publicité
 - Audience des différents médias
 - Coût de chacun d'eux
 - Techniques envisagées pour contrôler l'efficacité de la publicité
- Politique de distribution
 - Le produit est-il demandé par le consommateur ou faudra-t-il « pousser » le consommateur à l'acheter ? (politique de « pull » ou de « push »)
 - Circuits de distribution à utiliser (vente directe au client final - vente à des intermédiaires (grossistes, détaillants, exportateurs) - vente par représentants exclusifs ou multicartes - vente par internet...)
 - Marges et autres avantages susceptibles de motiver les intermédiaires
 - Vulnérabilité de la future entreprise par rapport à ces intermédiaires

- Coût de la distribution
- Politique de vente
 - Présentation des locaux de vente (entreprises commerciales)
 - Agencement de ces locaux : répartition des marchandises dans le local, chauffage, ventilation, éclairage...
 - Mode de présentation des articles
 - Nature de la publicité effectuée sur les lieux de vente
 - Style de vente adopté (self-service, vente personnalisée...)
 - Les vendeurs
 - Qualités recherchées chez les vendeurs
 - Méthodes de recrutement et de formation
 - Rémunération
 - Contrôle des vendeurs - motivation des vendeurs
 - Service après-vente
 - Nature du service après-vente
 - Méthodes de livraison
 - Politique prévue pour les retours
 - Coût du service après-vente
 - Politique de crédit aux clients
 - Modes de règlement
 - Méthodes de contrôle des crédits clients
 - Méthodes d'encaissement des créances

Équipements et stocks nécessaires à la vente

- Équipements nécessaires à la vente
 - Nature des équipements nécessaires (depuis les présentoirs et les caisses enregistreuses jusqu'aux balais et aux étiquettes)
 - Fournisseurs de ces équipements
 - Coûts d'achat, de transport et d'installation des équipements
 - Délais de livraison
 - Modes de règlement
- Documentation nécessaire à la vente
- Stocks de marchandises nécessaires lors du démarrage (voir dossier de financement - chapitre 5)

TABLEAU 3.2

Nature et quantités des produits nécessaires	Fournisseurs	Prix d'achat + coût de transport	Coût d'installation	Mode de règlement	Délais de livraison

valeur totale des stocks nécessaires au démarrage

- Estimation du chiffre d'affaires maximum possible avec les équipements prévus (cas d'entreprises de commercialisation ou de services, voir chapitre 5)

Politique de fabrication (dans le cas d'entreprises fabriquant les produits qu'elles commercialisent)

- Nature des opérations nécessaires à la fabrication des produits
- Opportunité de sous-traiter tout ou partie de la fabrication
- Moyens nécessaires à l'activité
 - Immobilisations
 - Terrains
 - Surfaces nécessaires
 - Coût des terrains
 - Possibilités de location, coût de location
 - Possibilités d'extension
 - Constructions
 - Surfaces nécessaires
 - Possibilités de louer des locaux existant déjà - coût de la location
 - Prix d'achat à neuf - possibilités de leasing
 - Coût d'aménagement : réparations éventuelles, équipement (eau, électricité, chauffage, air comprimé...)
 - Délais nécessaires à l'aménagement
 - Réglementations à respecter lors de cet aménagement
 - Machines et matériels (y compris véhicules de transport)
 - Nature des machines et matériels nécessaires
 - Possibilités d'achat d'occasion, coût d'achat
 - Possibilités de location, prix de la location

- Possibilités de leasing
- Valeur à neuf, coût du transport, coût d'installation
- Délais de livraison et d'installation
- Outillages (*idem* cas précédent)
- Matériels de bureau

● Valeur totale des immobilisations (voir dossier de financement)

- Stocks nécessaires
 - Stocks de matières premières
 - Stock minimum indispensable à l'activité (stock « outil ») : nature des matières premières, fournisseurs, prix d'achat, coût du transport, délais de livraison, mode de règlement
 - Taux de rotation des stocks : normes de la branche d'activité, taux de rotation espéré
 - Système envisagé pour le suivi des stocks : contrôle physique des existants, contrôle des consommations, commandes et suivi des commandes, contrôle des arrivages
 - Coût du suivi des stocks : nombre d'heures à consacrer par le patron au suivi des stocks, salaires et charges sociales des employés chargés de suivre les stocks, frais administratifs
 - Méthodes envisagées pour écouler les articles à faible rotation (stocks « dormants »)
 - Stocks de produits finis et de produits semi-finis (*idem* point précédent)
 - Locaux nécessaires au stockage
 - Surface
 - Coût d'aménagement
 - Coût de fonctionnement (loyer, chauffage, éclairage...)

● Valeur totale des matières premières, des produits semi-finis et des produits finis nécessaires à l'entreprise (voir dossier de financement)

- Organisation des ateliers
 - Organisation physique (disposition des machines, des postes de travail)
 - Organisation du travail des ouvriers ou des employés
 - Répartition des responsabilités
 - Organisation administrative
- Contrôle des fabrications

● Chiffre d'affaires maximum avec les investissements et l'organisation prévus

- Politique du personnel

- Personnel nécessaire au démarrage (cadres, employés, ouvriers)
 - Qualifications requises
 - Effectifs nécessaires
 - Possibilité d'utiliser du personnel intérimaire, temporaire
- Personnel nécessaire par la suite
- Méthodes envisagées
 - Pour rechercher le personnel
 - Pour le sélectionner
 - Pour le former
- Coût de la sélection et de la formation (nombre d'heures à consacrer par le dirigeant à cette tâche)
- Niveau des salaires
- Responsabilités confiées à chaque membre du personnel

LE DOSSIER FINANCIER

Vous pourrez remplir cette rubrique après avoir élaboré votre dossier de financement, voir chapitre 5.

- Indiquer quels sont les actifs « immobilisés » nécessaires au démarrage et au fonctionnement de l'affaire :
 - Frais de « premier établissement » (honoraires, coût des formalités de création)
 - Immobilisations incorporelles et corporelles
- Préciser quel est le montant des capitaux susceptibles d'être apportés par le créateur et ses associés puis calculer les crédits à long terme qui peuvent être obtenus du banquier pour financer les actifs immobilisés.
- Estimer les financements nécessaires au cycle d'exploitation (Besoin en Fonds de Roulement ou BFR, égal, en première approximation, à (stocks + crédits clients) - dettes fournisseurs).
- Évaluer les recettes et charges prévisionnelles des 3 ou 4 premiers exercices (y compris les frais financiers correspondant aux prêts à long terme destinés au financement des immobilisations)
 - Prévoir les recettes
 - Prévoir les charges (achats de marchandises, salaires, frais de transport...)
- Regrouper les charges et les recettes prévues et dégager une première estimation des résultats d'exploitation.
- Bâtir les tableaux de financement qui feront apparaître les financements permanents nécessaires à la couverture des besoins permanents en immobilisations et en BFR.

- Élaborer les budgets prévisionnels de trésorerie mois par mois afin de préciser les besoins de financement à court terme. Établir ces budgets de trésorerie pour les 2 ou 3 premiers exercices.
- Apprécier le volume des crédits à court terme pouvant être sollicités.
- Ajuster les budgets de trésorerie et les comptes de résultat prévisionnels en y intégrant les frais financiers.
- Déterminer les montants des capitaux propres supplémentaires à apporter (financement des besoins en immobilisations et en actifs circulants non couverts par des crédits à long terme ou moyen terme et par des crédits à court terme).
- Dresser les bilans prévisionnels pour le premier exercice et pour les 2 ou 3 suivants.

Autres thèmes du plan d'action

Méthodes envisagées pour contrôler la gestion de l'entreprise

- Suivi des dépenses
- Suivi de la trésorerie
- Suivi des résultats
- Suivi des crédits clients
- Suivi des dettes fournisseurs
- Suivi des stocks

Choix de la structure juridique

- Avantages et inconvénients de la structure juridique choisie
 - sur le plan de l'indépendance
 - sur le plan de la responsabilité
 - sur le plan social
 - sur le plan fiscal
- Possibilité de changer ultérieurement de structure juridique

Couverture des risques

- Nature des risques
- Méthodes envisagées pour les couvrir (assurances, surveillance...)

Formalités à accomplir pour créer l'entreprise (voir la 4^e partie)

- Formalités juridiques
 - Élaboration des statuts
 - Immatriculation au registre du commerce ou au registre des métiers
 - Dépôt des brevets, des marques ou des dessins et modèles
- Formalités fiscales
 - Choix du mode d'imposition
 - Déclaration d'existence au fisc
- Formalités sociales
 - Formalités concernant l'employeur lui-même : immatriculation à la Sécurité sociale, choix d'une caisse de retraite...
 - Formalités concernant les employés : élaboration des contrats de travail, immatriculation à la Sécurité sociale, visites médicales...

POINTS CLÉS.

- Après avoir identifié les facteurs clés de succès, élaborer un plan d'action qui consistera à renforcer vos atouts et éliminer vos points faibles.
- Prévoyez plusieurs scénarios de niveau d'activité tenant compte de vos atouts et de ceux de vos concurrents.
- Justifiez les hypothèses que vous avez adoptées et ne minimisez pas les risques.
- Anticipez ce que vous ferez si le niveau d'activité réel correspond à votre scénario pessimiste.
- Définissez les méthodes que vous utiliserez pour attirer vos clients.
- Évaluez les ressources matérielles et humaines dont vous aurez besoin pour mettre en œuvre votre plan d'action détaillé.
- Entrez dans le détail mais ne vous noyez pas dans les détails car vous devrez en permanence être prêt à modifier votre plan pour vous adapter.

Maîtrisez l'essentiel de la gestion comptable et financière

Posséder les qualités d'un créateur et trouver la bonne idée ne suffit pas pour lancer une affaire. Il faut encore surmonter des obstacles ennuyeux si vous ne possédez pas de formation à la gestion des entreprises¹.

De nombreuses enquêtes, réalisées en France par Oséo, et aux États-Unis par Dun and Bradstreet ou par l'US Department of Commerce, montrent en effet que la principale cause d'échec des petites et moyennes entreprises réside dans le non-respect de quelques principes très simples de gestion comptable et financière.

Assimilez ces quelques notions qui vous permettront, dans l'avenir, de suivre l'évolution de votre affaire et, dans l'immédiat, de calculer correctement les sommes dont vous avez besoin pour démarrer, d'évaluer avec réalisme ce que vous pourrez emprunter et ce que vous devrez vous-même apporter. Vous vous ferez ainsi apprécier de ceux que vous allez solliciter : les banquiers.

LE BILAN

Le bilan est une « photographie » de la situation « patrimoniale » de l'entreprise à un instant donné (à la fin d'une année par exemple). Il se présente sous la forme d'un tableau qui

¹ Robert Papin a élaboré un CD-Rom d'auto-formation qui permet d'assimiler rapidement les notions développées dans les chapitres 4 et 5. Ce CD-Rom est intitulé « Réalisez vous-même le diagnostic financier d'une entreprise ». Pour obtenir des informations sur ce CD-Rom, vous pouvez consulter son site Internet www.robertpapin.com

comprend deux parties : l'actif et le passif. L'actif indique quelle est la valeur des différents biens dont l'entreprise dispose (emplois), le passif précise comment ces biens ont été financés (origines ou sources de financement).

L'ACTIF ET LE PASSIF

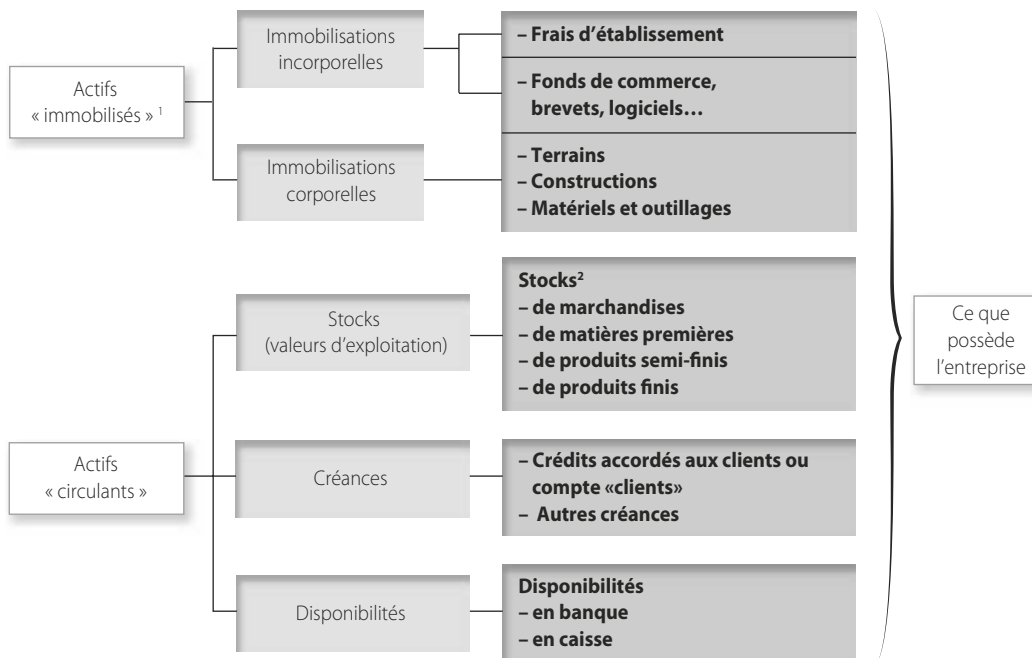
L'actif

L'actif comprend des immobilisations, des actifs circulants et des disponibilités.

- *Les immobilisations* regroupent des biens qu'un dirigeant ne peut en principe céder sous peine d'obliger son entreprise à cesser ses activités. Il s'agit :
 - des immobilisations incorporelles : frais d'établissement, fonds de commerce ou droit au bail pour un commerçant, un artisan ; brevets ou licences, pour un fabricant ; logiciels... ;
 - des *immobilisations corporelles* : terrains, constructions, matériels et outillages ;
 - éventuellement, lorsqu'il s'agit de grandes entreprises, des *immobilisations financières* : titres de participation dans le capital d'autres entreprises (essentiellement des actions de ces entreprises).
- *Les actifs circulants* rassemblent les stocks, les créances sur les clients et les disponibilités.
 - les *stocks et en-cours*, appelés parfois valeurs d'exploitation, représentent les stocks de marchandises, de matières premières, de produits semi-finis et de produits finis, possédés par l'entreprise ;
 - les *crédits consentis aux clients*, considérés comme des valeurs réalisables à court terme car il s'agit (en principe) de créances susceptibles d'être réalisées (c'est-à-dire recouvrées) facilement et rapidement.
- *Les disponibilités* correspondent aux sommes en banque et en caisse, sommes qui serviront à régler les dépenses courantes.

Notons qu'en début d'actif figure une rubrique intitulée *frais d'établissement*. Elle matérialise certaines dépenses engagées pour créer l'entreprise et considérées comme des investissements de démarrage (honoraires du notaire ou de l'avocat, coût des formalités d'inscription au registre du commerce, frais de premier établissement : prospection commerciale, publicité...). Ces frais d'établissement sont généralement considérés par le banquier comme sans valeur, comme des « actifs fictifs » (voir figure 4.1).

FIGURE 4.1 L'actif d'une entreprise (côté gauche du bilan)



1. Dans le plan comptable, les actifs immobilisés comprennent également des « immobilisations financières » (titres de participation ou obligations possédées par l'entreprise, prêts consentis par elle aux associés ou au personnel...). Dans les petites entreprises, ces immobilisations financières sont le plus souvent absentes ou de faible montant.

2. Il conviendrait de distinguer la partie du stock susceptible d'être cédée et celle qui ne peut être vendue sans provoquer l'arrêt de l'activité. Le créateur devrait considérer cette dernière partie, dite « stock-outil », comme une véritable immobilisation à financer, non pas avec des emprunts à court terme, mais avec des capitaux dits « permanents » (voir figure 4.2.).

Le passif

Le passif permet de connaître l'origine des sommes ayant servi à financer l'actif. Il englobe donc les postes suivants.

- Les **capitaux propres** : il s'agit du capital initial apporté par l'exploitant, si ce dernier a créé seul une entreprise individuelle, ou du capital social apporté par les associés, s'il s'agit d'une société. Les capitaux propres comprennent également le bénéfice des exercices antérieurs qui a été mis en « réserves » ainsi que le résultat de l'exercice considéré.
- Les **dettes financières** (ou dettes à plus d'un an à l'origine). Il s'agit essentiellement d'emprunts auprès de banques, auprès du public (obligations émises par les grandes entreprises) ou de prêteurs divers.
- Les **dettes circulantes** envers :
 - les fournisseurs ;
 - l'État (impôts dus et non encore réglés) et les caisses sociales (charges sociales dues et non encore réglées) ;

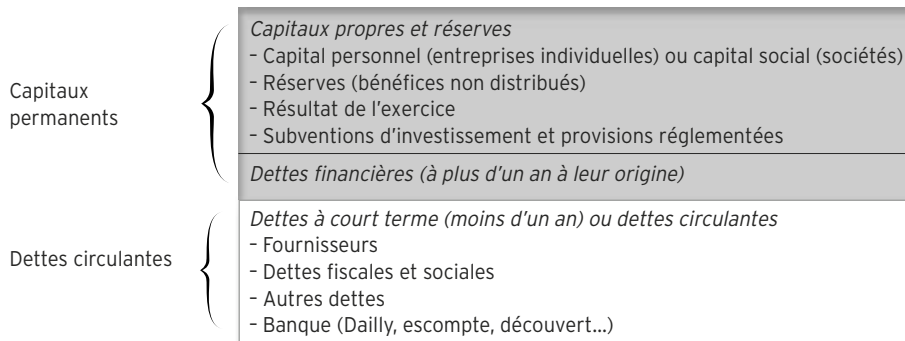
- les banques (Dailly, escompte, découvert, facilités de caisse...¹).

Le plan comptable général (PCG), dont les dispositions doivent être respectées par les experts-comptables, ne ventile pas les dettes en fonction de leur échéance (à long terme, moyen terme ou à court terme) mais en fonction de leur origine :

- Les **emprunts et dettes auprès des établissements de crédit**. Ils englobent :
 - les dettes à plus d'un an qualifiées de dettes financières ;
 - les dettes bancaires à moins d'un an ou crédits de trésorerie, intitulés concours bancaires courants (crédits loi Dailly, escompte...) et soldes créditeurs de banque (découverts bancaires, facilités de caisse¹).
- Les **dettes fournisseurs**.
- Les **dettes fiscales et sociales**.

Pour analyser un bilan, les financiers continuent cependant de raisonner en terme d'échéance des dettes en dissociant notamment les dettes à plus d'un an (dettes financières) et les dettes à moins d'un an (dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales, dettes bancaires de trésorerie : Dailly, escompte, découvert...). Ils regroupent également les capitaux propres et les dettes à plus d'un an (dettes financières) sous une rubrique intitulée capitaux permanents par opposition aux dettes à moins d'un an ou *dettes circulantes*.

FIGURE 4.2 **Le passif d'une entreprise (vu par le banquier)**



1 L'escompte permet d'obtenir d'une banque le règlement immédiat d'une traite, d'un effet de commerce payable à terme (30 jours, 60 jours, 90 jours...). La banque paye la traite au propriétaire de l'effet après avoir déduit des commissions mais aussi des intérêts (des agios) dont le montant est calculé sur la durée qui reste à courir entre la date d'escompte et l'échéance de la traite.

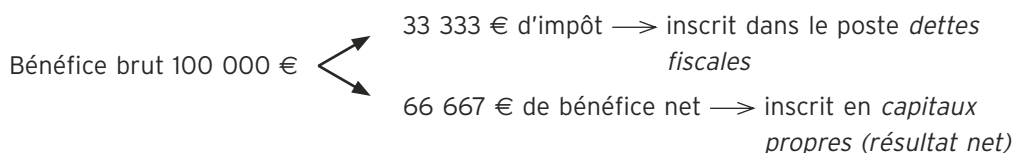
La facilité de caisse est une autorisation de découvert sur une courte période (en général un mois au maximum).

Les découverts se présentent parfois sous la forme de crédits relais (dans l'attente d'une rentrée prévue d'argent) ou de crédits de campagne (pour le financement des stocks d'une entreprise dont l'activité est saisonnière).

Le crédit dit « Loi Dailly » pourrait être assimilé à une forme d'escompte simplifiée. L'entreprise établit un bordereau des factures qui seront réglées à terme par ses clients. La banque escompte alors l'effet et elle en devient propriétaire même si l'entreprise peut conserver les factures lorsque le Dailly est un Dailly « non notifié ». Si par contre le Dailly est notifié cela signifie que les clients seront informés que le paiement doit avoir lieu sur les livres de la banque. Si ce mode de financement est peu utilisé c'est à cause de sa lourdeur et de l'impossibilité de mobiliser les créances sur les particuliers. C'est la raison pour laquelle les banques suggèrent souvent aux petites entreprises d'assurer leur poste clients par de l'assurance-crédit (Sfac, Euler...) et de faire appel aux *factors* qui se chargeront d'encaisser les factures. L'affacturage est une cession pure et simple de factures.

Notons que l'établissement du bilan en fin d'année (ou d'exercice) permet de calculer le résultat obtenu par l'entreprise¹. Il faut pour cela faire un inventaire complet de ce que possède cette entreprise (actif) et en retrancher le montant des capitaux propres et des dettes (passif). La différence constitue alors le résultat qu'on ajoute au passif, s'il s'agit d'un bénéfice, ou qu'on retranche de ce passif, s'il s'agit d'une perte. Cette pratique, qui surprend au premier abord, trouve sa raison d'être dans le fait qu'un bénéfice constitue une source de financement (comme les capitaux permanents et les emprunts à court terme) alors que les déficits représentent une diminution des possibilités de financement ou, sous une autre forme, des emplois qu'on aurait pu d'ailleurs porter à l'actif au lieu de les noter avec un signe - au passif.

Pour que le bénéfice constitue une véritable source de financement, il convient cependant, dans les sociétés (SA ou SARL), d'en retrancher au préalable l'impôt direct calculé au taux de 33,33 % des bénéfices. Cet impôt direct est ajouté aux dettes fiscales alors que le bénéfice net est inscrit dans les capitaux propres².



Précisons toutefois que tout ou partie de ce résultat peut faire l'objet d'une distribution aux associés ou actionnaires car il s'agit d'un résultat « avant répartition ».

LA PRÉSENTATION DU BILAN

Le plan comptable prévoit trois systèmes de présentation du bilan (et du compte de résultat) : le système de base, le système abrégé (ou simplifié) et le système développé. Le mode de présentation à respecter est fonction de trois critères : le chiffre d'affaires de l'entreprise, ses effectifs en personnel et le montant total de son bilan. Par contre, l'administration fiscale n'a prévu que deux présentations possibles pour les documents qui doivent lui être remis chaque année : le système simplifié pour les petites entreprises et le système de base pour les autres.

Le créateur d'entreprise peut utiliser le système abrégé mais ce système nous paraît trop sommaire pour constituer un instrument valable de gestion financière. Nous suggérons par conséquent au futur dirigeant de se familiariser d'emblée avec le système de base en négligeant toutefois à ce stade d'analyse les rubriques en italique du tableau 4.1.

¹ Rien ne s'oppose à ce que l'exercice comptable d'une entreprise ne coïncide pas avec l'année civile et qu'il se termine à une date autre que le 31 décembre, par exemple le 30 juin.

² Le taux de l'impôt sur les sociétés peut être modifié par chaque « loi de finances » (33,33 % en 2011). Les PME peuvent bénéficier, sous certaines conditions, d'un taux allégé (15 %) (voir chapitre 13). Le bénéfice des entreprises individuelles est considéré comme un revenu personnel du dirigeant. Ce revenu va s'ajouter aux autres ressources éventuelles de ce dirigeant avant de subir un impôt dont le taux dépendra du montant du revenu et de la situation familiale de l'intéressé (nombre de parts) voir 4^e partie chapitres 9 et 13.

TABLEAU 4.1 Présentation du bilan Bilan au 31 décembre N...

Système de base

	ACTIF (a)	Exercice N			Ex. N - 1
		Brut	Amort. et prov. (à déduire)	Net	Net
Actif immobilisé	(Actionnaires), capital souscrit, non appelé ^a				
	Immobilisations incorporelles :				
	Frais d'établissement.....				
	Frais de recherche et de développement				
	Concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires.....				
	Fonds commercial ¹				
	Autres				
	Immobilisations incorporelles en cours.....				
	Avances et acomptes				
	Immobilisations corporelles :				
	Terrains				
	Constructions.....				
	Installations techniques, matériel et outillages industriels				
	Autres				
	Immobilisations corporelles en cours.....				
Avances et acomptes					
Immobilisations financières ² :					
<i>Participations</i>					
<i>Créances rattachées à des participations</i>					
<i>TIAP (titres immobilisés de l'activité de portefeuille)</i>					
<i>Autres titres immobilisés</i>					
Prêts					
Autres					
TOTAL (I).....					
Actif circulant	Stocks et en-cours :				
	Matières premières et autres approvisionnements				
	En-cours de production (biens et services) ^b				
	Produits intermédiaires et finis.....				
	Marchandises (à revendre en l'état				
	Avances et acomptes versés sur commandes				
	Créances ³ :				
	Créances clients et comptes rattachés ^c				
	Autres				
	Capital souscrit, appelé non versé				
	Valeurs mobilières de placement ^d :				
	<i>Actions propres</i>				
<i>Autres titres</i>					
<i>Instruments de trésorerie</i>					
Comptes de régularisation	Disponibilités				
	Charges constatées d'avance ³				
	TOTAL (II).....				
	Charges à répartir sur plusieurs exercices (III).....				
	<i>Primes de remboursement des obligations (IV)</i>				
	<i>Écarts de conversion – Actif (V)</i>				
	TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)				
	(1) Dont droit au bail				
	(2) Dont à moins d'un an				
	(3) Dont à plus d'un an				

(a) Le cas échéant, la contrepartie du capital souscrit non appelé doit figurer distinctement comme premier poste de l'actif, avant les immobilisations incorporelles (tel est le cas ici).

(b) À ventiler entre biens, d'une part, et services, d'autre part.

(c) Créances résultant de ventes ou de prestations de services.

(d) Poste à servir directement s'il n'existe pas de rachat par l'entreprise de ses propres actions.

TABLEAU 4.2 **Présentation du bilan (suite)**
Bilan au 31 décembre N...

		Système de base			
	PASSIF	Avant répartition		Après répartition	
		Exercice N	Ex. N - 1	Exercice N	N - 1
Capitaux propres	Capital (dont versé) ^a				
	Primes d'émission, de fusion, d'apport				
	Écarts de réévaluation ^b				
	Réserves :				
	Réserve légale				
	Réserves statutaires ou contractuelles				
	Réserves réglementées				
	Autres réserves (facultatives)				
	Report à nouveau (solde créditeur) ^c				
	Résultat net de l'exercice (bénéfice) ^c			////////////////////	
	Sous-total : situation nette	////////////////////			
Subventions d'investissement					
Provisions réglementées					
TOTAL (I)					
Provisions pour risques et charges	Provisions pour risques				
	Provisions pour charges				
	TOTAL (II)				
Dettes (1) et (e)	Emprunts obligataires convertibles				
	Autres emprunts obligataires				
	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ²				
	Emprunts et dettes financières divers..				
	Avances et acomptes reçus sur commandes en cours				
	Dettes fournisseurs et comptes rattachés ^d				
	Dettes fiscales et sociales				
	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Autres dettes					
Comptes de régularisation (1)	Produits constatés d'avance				
	TOTAL (III)				
	Écarts de conversion passif (IV)				
	TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)				
	(1) Dont À plus d'un an				
	À moins d'un an				
	(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques				

(a) Y compris capital souscrit non appelé.

(b) À détailler selon la législation en vigueur.

(c) Montant entre parenthèses ou précédé du signe moins (-) lorsqu'il s'agit de pertes.

(d) Dettes sur achats ou prestations de services.

(e) À l'exception, pour l'application du (1), des avances et acomptes reçus sur commandes en cours.

Dans cette présentation, les passifs « avant répartition » et « après répartition » ont été juxtaposés pour mettre en évidence les changements qui vont porter sur les postes résultat net de l'exercice, réserves, report à nouveau et autres dettes.

Quel que soit le système adopté, le bilan doit fournir les chiffres de l'exercice en cours et ceux de l'exercice précédent (du moins pour les entreprises ayant déjà plus de deux années d'activité). Pour l'exercice en cours, trois colonnes sont généralement prévues à l'actif pour recevoir les montants bruts, les amortissements et provisions ainsi que les montants nets.

Les montants bruts correspondent au coût d'achat ou coût d'entrée des éléments d'actif ; or il se peut que les immobilisations et les actifs circulants aient subi une dépréciation depuis leur date d'acquisition. Cette dépréciation est matérialisée par des amortissements et provisions qui viennent en déduction des montants bruts et permettent ainsi d'obtenir des valeurs nettes censées correspondre aux valeurs réelles à la date d'élaboration du bilan.

Les montants comptabilisés chaque année en amortissements et provisions constituent des charges d'exploitation que nous retrouverons dans l'analyse du compte de résultat.

Le passif du bilan comporte deux colonnes de chiffres qui fournissent des informations sur l'exercice en cours et sur l'exercice précédent. Il est présenté avant répartition du résultat mais on peut également l'établir après répartition. Dans ce dernier cas il comporte quatre colonnes (voir tableau 4.1).

Prenons un exemple qui nous permettra de mieux comprendre les modalités de cette répartition et supposons qu'une société anonyme réalise un bénéfice brut de 100 000 € et net d'impôt de 66 667 €. Si l'assemblée générale de ses actionnaires décide d'affecter 30 000 € aux détenteurs d'actions et de laisser le solde en réserve dans l'entreprise afin de faciliter l'autofinancement de ses investissements, alors le passif se présentera de la manière suivante.

FIGURE 4.3

PASSIF	Avant répartition		Après répartition	
	Exercice N	Exercice N-1	Exercice N	Exercice N-1
Réserves				
Réserve légale			3 333	
Autres réserves (facultatives).....		5%	33 334	
Résultat net de l'exercice (bénéfice)	66.667		////	
Autres dettes			30 000	
Situation nette	////	////		

Le poste *autres dettes* contient, après répartition, la dette de l'entreprise envers ses actionnaires. Le poste *réserves* a été éclaté entre les réserves facultatives et la réserve légale, obligatoire dans les sociétés anonymes et dans les SARL (5 % du montant des bénéfices doivent être affectés à la réserve légale jusqu'à ce que celle-ci atteigne 10 % du capital social).

Dans le plan comptable français, l'actif et le passif du bilan contiennent des comptes de régularisation intitulés *charges ou produits constatés d'avance*. Une charge constatée d'avance est une charge comptabilisée durant l'exercice mais qui concerne l'exercice suivant. Il s'agit donc d'une véritable créance sur l'année suivante, créance dont l'inscription se justifie en actif. Si, par exemple, un loyer trimestriel est payé d'avance en décembre, les mensualités de janvier et février entreront dans cette rubrique. Inversement, les produits déjà comptabilisés mais qui concernent l'exercice suivant représentent une dette à l'égard de cet exercice et il est normal qu'ils figurent au passif.

Le plan comptable utilise le principe du « rattachement des créances et des dettes aux comptes de tiers concernés » par ces créances ou ces dettes. Cela signifie que le poste créances clients et comptes rattachés regroupe toutes les créances sur ces clients, que ces créances soient réglées par chèque ou par des effets de commerce, qu'il s'agisse de créances matérialisées par des factures ou de produits déjà expédiés mais dont les factures n'ont pas encore été transmises (créances nées mais non encore constatées). Enfin, ce même poste créances clients contient les frais de port, les rabais, remises ou ristournes ou, inversement, les intérêts ou les frais qui pourraient être réclamés aux clients payant tardivement leur dette.

De la même manière, les intérêts à recevoir sur les valeurs mobilières de placement seront inscrits dans la rubrique réservée à ces valeurs mobilières.

Pour respecter le même principe, le poste fournisseurs et comptes rattachés contiendra le montant des factures non encore reçues sur des biens déjà réceptionnés, les frais éventuels afférents aux dettes fournisseurs ainsi que les emballages à rendre.

Enfin, à la date d'établissement du bilan, il conviendrait logiquement d'ajouter au poste *Emprunts et dettes* auprès des établissements de crédit le montant des intérêts dus mais non encore réglés à cette date.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES POSTES D'ACTIF

L'actif contient d'autres rubriques que l'on trouve rarement dans le bilan des entreprises nouvelles.

Les immobilisations financières

Il s'agit, nous l'avons dit, des titres de participation au capital de sociétés, titres que l'entreprise n'a pas l'intention ou la possibilité de céder à brève échéance. Tel est notamment le cas des titres concernant des sociétés filiales avec lesquelles l'entreprise entretient des relations commerciales ou industrielles étroites.

Par contre, les titres (actions ou obligations) acquis en vue de réaliser un simple gain en capital ou un revenu à brève échéance figurent dans la rubrique *valeurs mobilières de placement*. Cette rubrique apparaît dans les actifs circulants après le poste créances.

Les stocks et en-cours

Les comptables distinguent nettement *les marchandises* achetées et revendues en l'état par les entreprises commerciales ou les branches négoce des entreprises industrielles et *les matières premières* qui permettent à ces entreprises industrielles d'élaborer des produits finis. Le poste *stocks* contient également des produits semi-finis ou *en-cours de production* (*biens et services*). Il s'agit de produits ou services qui sont inachevés à la fin de l'exercice. Ces en-cours représentent des sommes importantes dans certaines activités (bâtiment, construction navale, fabricants de produits à cycle long...).

L'évaluation des stocks soulève parfois des problèmes délicats car elle est faite au coût d'achat, pour les matières premières et marchandises, ce coût d'achat incluant les frais accessoires d'achat (frais de transport, de manutention, de stockage...) et au coût de production pour les en-cours et les produits finis. Ces problèmes sembleraient aisément surmontables lorsqu'ils concernent des marchandises ou des matières premières. En réalité, durant l'exercice, l'entreprise réalisera peut-être des achats nombreux d'une même marchandise ou matière première à des prix différents et l'on doit s'interroger sur le prix qu'il conviendra de retenir pour évaluer les marchandises ou matières premières en stock à la fin de l'exercice.

Le plan comptable général et le fisc admettent trois méthodes de calcul :

- la méthode « premier entré premier sorti » ou méthode FIFO (*First In First Out*) ;
- la méthode du coût moyen pondéré après chaque entrée ;
- la méthode du coût moyen de période de stockage.

La dernière méthode, que nous suggérons au créateur, permet de calculer directement, en fin d'exercice, la valeur du stock dès lors que l'on connaît la durée moyenne de stockage des articles considérés. Si, par exemple, ces articles restent en moyenne trois mois en stock, on retiendra le coût moyen d'achat durant les trois derniers mois de l'exercice. Si, par exemple, durant ces trois derniers mois, une entreprise a acheté 200 chemises à 10 € et 300 chemises du même modèle à 15 €, le coût moyen pondéré pour cette période de stockage sera :

$$\frac{(200 \times 10 \text{ €}) + (300 \times 15 \text{ €})}{500} = \frac{6\,500}{500} = 13 \text{ €}.$$

Rappelons que le coût d'achat des marchandises ou des matières premières ne comprend pas uniquement leur prix d'achat. Il englobe aussi les frais d'achat (coût du transport, frais de manutention, commissions, droits de douane...). La plupart des entreprises évaluent ces frais en pourcentage du prix d'achat (ex. 6 % des achats de marchandises) ce pourcentage étant le plus souvent obtenu en comparant, pour l'exercice écoulé, le montant total des frais d'achat au montant total des achats.

L'évaluation du coût des produits finis, et des en-cours de produits ou services fabriqués par l'entreprise, soulève des problèmes beaucoup plus délicats car ce coût doit intégrer toutes les charges directes et indirectes engagées dans l'élaboration de ces produits. Il s'agit non seulement du coût d'achat des matières premières intégrées dans les produits consi-

dérés, mais également des frais de main-d'œuvre directe correspondant au nombre d'heures consacrées directement par les ouvriers à la fabrication de ces produits. Il s'agit aussi des charges indirectes qui peuvent être raisonnablement rattachées à cette même élaboration : quote part du salaire des contremaîtres chargés de surveiller les ateliers, quote part des frais d'électricité, de loyer... Le plan comptable prévoit cependant des exceptions quelque peu surprenantes puisqu'il exclut les frais indirects d'administration générale (frais de secrétariat, de direction générale...), les frais de recherche-développement et les frais financiers (intérêts des emprunts).

Les avances et acomptes versés sur commande

Ils constituent, comme les stocks ou les créances clients, des actifs circulants car il s'agit d'avances versées par l'entreprise à des fournisseurs qui n'ont pas encore livré. Le plan comptable ne les intègre cependant pas dans les créances car elles ne donneront pas lieu à des rentrées d'argent, à moins que les fournisseurs n'honorent pas les commandes qu'ils ont reçues.

Capital souscrit, non appelé et capital souscrit, appelé non versé

Le créateur qui choisit le cadre juridique de la société anonyme doit disposer d'un capital minimum de 37 000 €. Il peut cependant se contenter d'en verser la moitié seulement à la création, les 50 % restants étant libérés sur une période de 5 ans à compter de la date de création.

Son bilan initial se présentera donc de la manière suivante :

ACTIF		PASSIF	
Capital souscrit non appelé	18 500	Capital (dont versé 18 500)	37 000

À l'issue du premier exercice, la société appellera, par exemple, 1/5^e du capital non appelé soit 3 700 € et le bilan se présentera de la manière suivante avant versement de ce montant par les actionnaires :

ACTIF		PASSIF	
Capital souscrit non appelé (18 500 - 3 700)	14 800	Capital (dont versé 18 500)	37 000
Capital souscrit appelé non versé	3 700		

Après versement des 3 700 € au compte bancaire de l'entreprise, le bilan deviendra :

ACTIF		PASSIF	
Capital souscrit non appelé	14 800	Capital (dont versé 22 200)	37 000
Capital souscrit appelé non versé	0	(18 500 + 3 700)	
Banque	3 700		

Le plan comptable inscrit le capital non appelé dans le haut de l'actif car une simple lecture du bilan ne permet pas d'en connaître les dates d'encaissement (dans l'exercice ? dans plusieurs années ?). Les banques éliminent d'ailleurs souvent les sommes correspondantes de leurs études financières d'autant qu'elles n'ignorent pas que dans certaines sociétés de famille ces sommes ne seront jamais libérées. Par contre, l'inscription en créances du capital appelé non versé se justifie parfaitement puisqu'il s'agit d'une créance sur les actionnaires, créance dont le versement est exigible à court terme.

● Charges constatées d'avance et charges à répartir sur plusieurs exercices

Ces deux postes, qui constituent les *comptes de régularisation de l'actif*, sont curieusement séparés par une ligne réservée au total de l'actif circulant. Les charges constatées d'avance, nous l'avons dit, trouvent naturellement leur place dans ces actifs circulants puisqu'il s'agit de dépenses déjà comptabilisées mais qui concernent l'exercice à venir (loyers, abonnements à des revues, petites fournitures de bureau non consommées durant l'exercice...).

Avant 2005, le poste *charges à répartir sur plusieurs exercices* permettaient d'amortir, d'étaler sur plusieurs exercices (5 ans au maximum), des frais de démarrage d'usines, de lancement d'emprunts, d'acquisition d'immobilisations (honoraires, frais d'actes, droits de mutation). En application des normes dites IFRS, ces frais, selon leur nature, doivent être maintenant ajoutés au montant des immobilisations ou portés en charges. Seuls des frais d'émission d'emprunts peuvent apparaître en charges à répartir.

QUELQUES INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LE PASSIF

Le passif contient lui aussi des rubriques qui méritent quelques explications si l'on veut éviter de décourager prématurément les créateurs qui désirent se familiariser avec la comptabilité.

Les réserves

La réserve légale concerne, nous l'avons dit, les sociétés anonymes et les SARL qui sont tenues de mettre en réserve chaque année 5 % de leurs bénéfices nets jusqu'à concurrence d'un montant égal à 10 % du capital social (jusqu'à concurrence de 1 850 € si ce capital est de 37 000 €).

Le solde de ces bénéfices, soit 95 % de leur montant, peut faire l'objet d'une distribution aux actionnaires à moins qu'il ne soit conservé dans l'entreprise. Il vient alors s'ajouter aux *réserves statutaires* (éventuellement prévues par les statuts de l'entreprise) ou aux *réserves facultatives*. Ces réserves facultatives peuvent être ultérieurement distribuées aux actionnaires (un cas très rare) ou laissées telles quelles dans le bilan, à moins qu'elles ne soient transformées en augmentation de capital.

Le report à nouveau

Si, durant un exercice, l'entreprise enregistre un résultat déficitaire, elle inscrira ce résultat au passif avec le signe - dans la rubrique intitulée *résultat net de l'exercice*. Ce déficit est ensuite transféré (toujours avec son signe -) dans la rubrique *report à nouveau*¹.

Supposons, par exemple, qu'une société ait supporté un déficit de 6 000 € durant l'année N - 1. Ce déficit apparaîtra de la manière suivante :

PASSIF	AVANT RÉPARTITION	APRÈS RÉPARTITION
	Exercice N - 1	Exercice N - 1
Résultat net de l'exercice	- 6 000	//////////
Report à nouveau	//////////	- 6 000

Supposons maintenant que cette même société réalise un bénéfice avant impôt de 20 000 € durant l'exercice N. L'impôt direct sera calculé sur la différence entre le résultat de l'exercice et le report à nouveau, c'est-à-dire sur $20\ 000\ € - 6\ 000\ € = 14\ 000\ €$ en raison du report fiscal des déficits.

Si le taux d'imposition est de 33,33 %, l'impôt sera donc de $4\ 666\ €^2$ (33,33 % de 14 000 €) et le résultat net de $20\ 000\ € - 4\ 666\ € = 15\ 334\ €$.

En fin d'exercice N le bilan avant répartition apparaîtra comme suit :

PASSIF	AVANT RÉPARTITION
	Exercice N
Report à nouveau	- 6 000
Résultat net de l'exercice	15 334
20 000 - 33,33 % de (20 000 - 6 000)	
$\underbrace{\hspace{10em}}$ impôt direct : 4 806 €	
Dettes fiscales et sociales	4 666
(impôt sur les bénéfices)	

Compte tenu du déficit antérieur, l'entreprise ne pourra mettre en réserve ou distribuer que $15\ 334\ € - 6\ 000\ € = 9\ 334\ €$.

1 Notons qu'une société peut également inscrire dans ce report à nouveau un bénéfice reporté dans l'attente d'une décision définitive de distribution ou de mise en réserves, décision qui sera prise à la fin de l'exercice suivant par l'assemblée générale.

2 Le montant de l'impôt doit être arrondi à l'euro le plus proche (à 4 946 € pour 4 946,20).

Si cette somme est mise en réserve, le bilan après répartition se présentera comme suit, après dotation de la réserve légale :

PASSIF	AVANT RÉPARTITION		APRÈS RÉPARTITION	
	Exercice N	Exercice N - 1	Exercice N	Exercice N - 1
Réserve légale (5 % de 9 334 € = 467 €)			467	
Réserve facultative (9 334 - 467)			8 867	
Report à nouveau	- 6 000		///////	
Résultat net de l'exercice	15 334		///////	
Dettes fiscale et sociale	4 666		4 666	

La situation nette

La situation nette est égale à la somme capital + réserves + report à nouveau (après répartition du résultat). Cette somme diffère du total des capitaux propres par la présence éventuelle de *subventions* et de provisions réglementées. Ces subventions et provisions subiront tôt ou tard l'impôt sur les bénéfices (voir compte de résultat), c'est pourquoi il conviendrait logiquement d'en ajouter uniquement les 2/3 du montant à la situation nette pour déterminer les capitaux propres et de considérer le tiers restant comme des dettes fiscales potentielles. C'est d'ailleurs comme cela que procèdent la plupart des financiers lorsqu'ils analysent un bilan.

Les subventions d'investissement

Quels sont les créateurs qui ne se sont pas préoccupés des primes et subventions accordées par l'État ou par les conseils régionaux ? La plupart de ces primes et subventions, et notamment les primes à l'aménagement du territoire (PAT), sont fiscalement considérées comme des subventions d'investissement. À ce titre, elles apparaissent au bilan dans les capitaux propres. En réalité, comme les provisions réglementées, ces subventions subiront tôt ou tard l'imposition car elles seront réintégrées en produits exceptionnels au compte de résultat. Si l'entreprise est sous forme de société, (impôt de 33,33 % sur les bénéfices), on peut donc considérer ces subventions comme des capitaux propres pour environ 66 % de leur montant et comme un impôt différé pour le solde.

Le montant de subventions réintégré chaque année en produits doit être au moins égal au montant de l'amortissement des biens qu'elles ont permis de financer¹.

¹ Le fisc donne aux entreprises la possibilité d'amortir les immobilisations acquises grâce à des subventions. Comme il serait anormal que ces entreprises comptabilisent des charges d'amortissement concernant des immobilisations qu'elles n'ont pas payées de leurs deniers, l'administration les oblige à comptabiliser en produits des montants équivalents au montant des amortissements ce qui neutralise l'ensemble en terme de résultat. Notons que rien n'interdit à une entreprise de porter en produits la totalité de la subvention dès son année de réception. Cette solution peut être intéressante si l'exercice est déficitaire.

Si la subvention a servi au financement d'une machine amortissable en 5 ans, il conviendra chaque année d'inscrire en produits exceptionnels 1/5^e de la subvention et de réduire du même montant, au passif, le poste *subventions d'investissement*.

Si la subvention a permis de financer de grosses réparations amortissables en 10 ans, il conviendra de porter en produits 1/10^e de la subvention. Enfin, si cette subvention a été consacrée à l'acquisition d'un bâtiment amortissable en 20 ans, il faudra chaque année comptabiliser en produits 1/20^e de la subvention.

Si la subvention est utilisée pour la création ou l'acquisition d'immobilisations non amortissables, elle peut être rapportée par fractions égales au résultat des années pendant lesquelles ces immobilisations sont inaliénables aux termes du contrat accordant la subvention.

La plupart des aides publiques sont exclusivement réservées à des investissements en matériels et machines, mais d'autres n'ont pas d'affectation spécifique. Le créateur peut alors choisir, en fonction de considérations fiscales, de les consacrer à des actifs amortissables plus ou moins rapidement.

Affecter la subvention à un bien amortissable très vite, cela permettra peut-être d'améliorer un résultat qui aurait été déficitaire en l'absence des produits exceptionnels constitués par la réintégration de la subvention.

Affecter au contraire la subvention à une immobilisation amortissable sur une longue période, cela revient à réduire chaque année l'imposition en l'étalant sur une durée plus élevée. Cela permet également de tirer profit de l'inflation car 100 € versés au fisc dans 20 ans, cela représente une somme beaucoup plus faible que 100 € versés dans 2 ans ou 5 ans¹. Notons que si le créateur oublie d'affecter une subvention d'investissement, il perdra fiscalement la possibilité d'étaler dans le temps la reprise de cette subvention en produits.

Les provisions pour risques et provisions pour charges (appelées désormais « provisions »)

Leur contenu sera détaillé dans l'analyse du compte de résultat.

Les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Le plan comptable, nous l'avons dit, ne distingue pas, dans le bilan, les dettes bancaires à long terme ou moyen terme des crédits de trésorerie. Cependant, un renvoi en bas de bilan précise quel est le montant de ces crédits bancaires de trésorerie : concours bancaires courants (Dailly, escompte) et soldes créditeurs de banque (soldes créditeurs pour le banquier mais débiteurs pour l'entreprise car il s'agit notamment des découverts bancaires).

¹ Si, du fait de l'inflation, la monnaie se déprécie chaque année de 5 %, une somme de 10 000 € à verser dans 10 ans ne représente plus aujourd'hui que $10\,000 \times 1,05^{-10} = 6\,135$ €.

Les avances et acomptes reçus sur commandes en cours

Il s'agit d'avances reçues de clients que l'entreprise n'a pas encore livrés. Ces dettes viendront par conséquent en déduction des créances clients, sauf si l'entreprise n'honorait pas les commandes qu'elle a reçues.

Les dettes fiscales et sociales

Ce poste regroupe les impôts directs ou indirects dus à l'administration fiscale (impôt sur les sociétés, TVA...), ainsi que les charges sociales non encore acquittées.

CONCLUSION SUR LE BILAN

Le bilan fournit une photographie de l'entreprise à la date de son élaboration mais cette photographie est parfois incomplète. Par ailleurs, ce document ne fournit pas d'informations sur l'origine du bénéfice ou de la perte réalisés.

Une photographie incomplète

La photographie de l'actif ne concerne en effet que le patrimoine de l'entreprise, que les actifs sur lesquels elle possède des droits de propriété. Elle ne concerne donc pas les biens en location durable (location d'un immeuble) ou en crédit-bail (leasing) qui constituent pourtant des moyens durables de production, au même titre que les biens en pleine propriété. De même, la photographie du passif n'englobe pas les dettes qui correspondraient à ces biens s'ils avaient été achetés par l'entreprise.

Si la valeur des biens loués ou financés par leasing est importante, il serait intéressant d'en ajouter le montant à l'actif (et d'ajouter également au passif les dettes qui devraient leur correspondre) afin d'obtenir un bilan « économique et financier » qui irait ainsi au-delà d'un simple bilan comptable et juridique.

Une absence d'informations sur l'origine des bénéfices ou des pertes

Le bilan ne précise pas si ces bénéfices ou ces pertes proviennent de l'exploitation normale de l'affaire, s'ils résultent d'opérations financières ou de faits exceptionnels. Aussi, tout dirigeant désireux d'obtenir ce type de renseignement devra-t-il tenir une comptabilité dite *comptabilité de gestion* afin de pouvoir dresser un tableau intitulé *compte de résultat*.

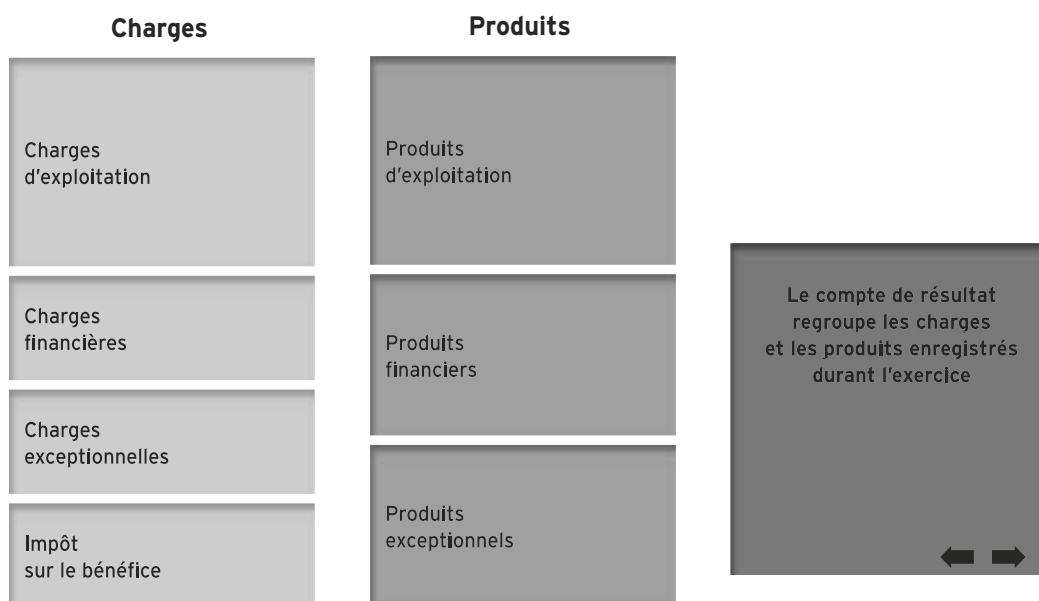
LE COMPTE DE RÉSULTAT

LES CHARGES ET LES PRODUITS

Le compte de résultat de l'exercice est un tableau qui regroupe l'ensemble des produits et des charges d'une entreprise. La différence entre ces produits et ces charges constitue le résultat, qui s'inscrit du côté des charges, s'il s'agit d'un bénéfice, du côté des produits, s'il s'agit d'une perte. Ce type d'écriture, qui peut choquer le bon sens, n'est qu'un procédé qui permet d'obtenir le montant du résultat par soustraction des produits et des charges¹.

Ces charges et produits sont ventilés en charges et produits d'exploitation (afférents à l'exploitation « normale » de l'entreprise) charges et produits financiers (résultant des opérations d'emprunts ou de prêts)² et enfin, charges et produits exceptionnels (pertes exceptionnelles dues à l'incendie d'un bâtiment, un vol ou des amendes³ ; profits exceptionnels résultant par exemple de la vente d'un immeuble à un prix supérieur à son prix d'acquisition).

FIGURE 4.4 Le compte de résultat regroupe les charges et les produits



Source : CD-Rom de Robert Papin « Élaborer sans difficulté une demande de financement »

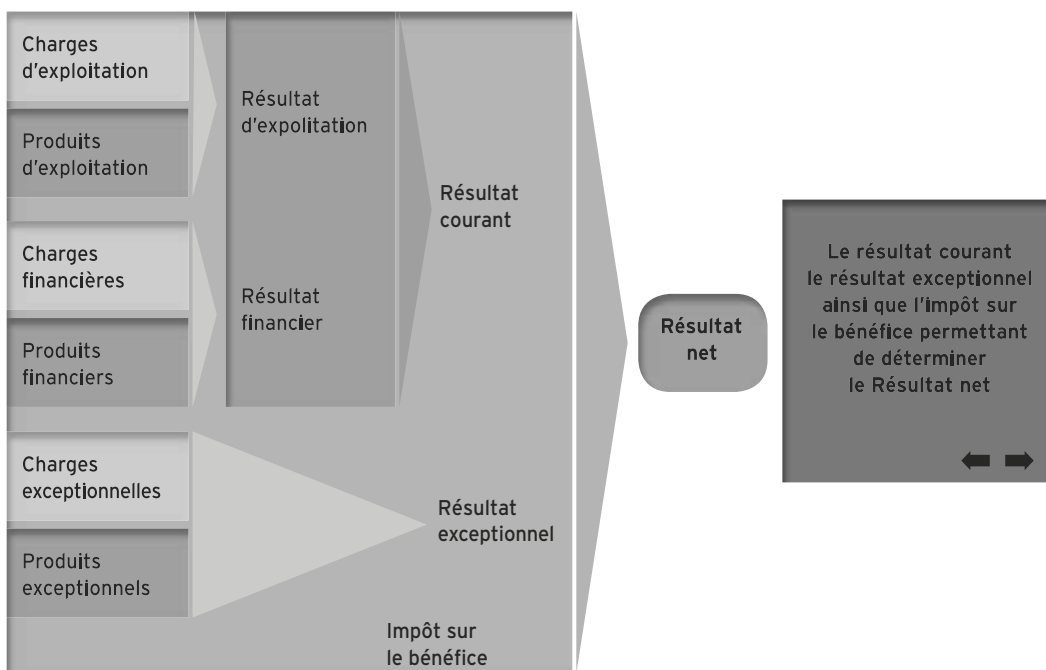
1 Les comptables n'accepteront guère un tel raisonnement car pour eux une charge est simplement un emploi et un produit une ressource. Le fonctionnement des comptes leur paraît donc évident mais il se pourrait que pour accepter une telle évidence les créateurs soient obligés de fournir un sérieux effort de réflexion.

2 Les intérêts d'un emprunt sont des charges à la différence du remboursement du capital emprunté. Cette opération de remboursement est souvent intitulée amortissement financier, à ne pas confondre avec l'amortissement comptable.

3 Une amende pour infraction à la circulation n'est pas déductible des bénéfices imposables. Si l'entreprise l'inscrit en charges, le fisc la réintègrera dans les bénéfices.

Les charges et produits d'exploitation permettent d'obtenir le résultat d'exploitation. La somme du résultat d'exploitation et du résultat financier fournit le résultat courant. La somme du résultat courant et du résultat exceptionnel permet d'obtenir le résultat net (après déduction de l'impôt sur le bénéfice).

FIGURE 4.5 **Le compte de résultat regroupe les charges et les produits**



Source : CD-Rom de Robert Papin « Élaborer sans difficulté une demande de financement »

LA PRÉSENTATION DU COMPTE DE RÉSULTAT

Comme pour le bilan, trois modes de présentation du compte de résultat sont prévus par le plan comptable. Là encore il nous paraît préférable d'éviter la facilité et d'utiliser d'emblée le système de base en laissant de côté le système abrégé ou simplifié.

TABEAU 4.3 **Le compte de résultat**

CHARGES (hors taxes)	Système de base	
	Exercice N	Exercice N – 1
Charges d'exploitation ¹		
Achats de marchandises ^a		
Variation de stock ^b		
Achats de matières premières et autres approvisionnements ^a ...		
Variation de stock ^b		
Autres achats et charges externes		
Impôts : taxes et versements assimilés autres qu'impôts sur les		
bénéfices		
Salaires et traitements		
Charges sociales		
Dotations aux amortissements et aux provisions :		
Sur immobilisations : dotation aux amortissements ^c		
Sur immobilisations : dotation aux provisions		
Sur actif circulant : dotation aux provisions		
Pour risques et charges : dotation aux provisions		
Autres charges		
TOTAL des charges d'exploitation (I)		
Quote-part de résultat sur opérations faites en commun (II)		
Charges financières		
Dotations aux amortissements et aux provisions		
Intérêts et charges assimilées ²		
Différences négatives de change		
Charges nettes sur cession de valeurs mobilières de placement		
TOTAL des charges financières (III)		
Charges exceptionnelles		
Sur opérations de gestion		
Sur opérations en capital		
Dotations aux amortissements et aux provisions		
TOTAL des charges exceptionnelles (IV)		
Participation des salariés aux résultats (V)		
Impôts sur les bénéfices (VI)		
TOTAL des charges (I + II + III + IV + V + VI)		
Solde créditeur = bénéfice ³		
TOTAL GÉNÉRAL		
* Y compris : – redevances de crédit-bail mobilier		
– redevances de crédit-bail immobilier		
(1) Dont charges afférentes à des exercices antérieurs		
(2) Dont intérêts concernant les entreprises liées		
(3) Compte tenu d'un résultat exceptionnel avant impôts de		

(a) Y compris droits de douane

(b) Stock initial moins stock final : montant de la variation en moins entre parenthèses ou précédé du signe (–)

(c) Y compris éventuellement dotations aux amortissements des charges à répartir

TABLEAU 4.3 Le compte de résultat (suite)

PRODUITS (hors taxes)	Exercice N	Exercice N – 1
Produits d'exploitation ¹ :		
Ventes de marchandises		
Production vendue (biens et services) ^a		
Sous-total (A) Montant net du chiffre d'affaires		
dont à l'exportation :		
Production stockée ^b		
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation.....		
Reprises sur provisions (et amortissements) transferts de charges..		
Autres produits		
Sous-total (B)		
TOTAL des produits d'exploitation (A + B) (I).....		
Quote-part de résultat sur opérations faites en commun (II)		
Produits financiers :		
<i>De participations</i> ²		
<i>D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé</i> ²		
<i>Autres intérêts et produits assimilés</i> ²		
Reprises sur provisions et transferts de charges		
<i>Différences positives de change</i>		
<i>Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement</i>		
TOTAL des produits financiers (III)		
Produits exceptionnels :		
Sur opérations de gestion		
Sur opérations en capital		
Reprises sur provisions et transferts de charges		
TOTAL des produits exceptionnels (IV)		
TOTAL des produits (I + II + III + IV).....		
Solde débiteur = perte ³		
TOTAL GÉNÉRAL		
(1) Dont produits afférents à des exercices antérieurs.....		
(2) Dont produits concernant les entreprises liées		
(3) Compte tenu d'un résultat exceptionnel avant impôts de		

(a) À inscrire, le cas échéant, sur des lignes distinctes

(b) Stock final moins stock initial : montant de la variation en moins entre parenthèses ou précédé du signe (-)

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES PRODUITS

Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires d'une entreprise correspond aux ventes de marchandises revendues en l'état sans transformation par les entreprises de négoce et aux ventes de produits transformés pendant l'exercice par les entreprises de fabrication. Ces ventes de produits finis figurent dans la rubrique *production vendue*.

La production

La production d'une entreprise de transformation est en réalité constituée de 3 éléments : la *production vendue*, la *production stockée* et la *production immobilisée*.

La *production immobilisée* correspond à la valeur des produits fabriqués par l'entreprise durant l'exercice pour sa propre utilisation, par exemple un bâtiment de stockage fabriqué par une entreprise de construction, des machines par une entreprise industrielle.

La *production immobilisée* est un poste « piège » dont l'intitulé peut prêter à confusion. Il ne s'agit pas d'un stock, sinon il figurerait dans le compte d'actif portant ce nom, mais d'une variation de stocks de produits semi-finis (d'en-cours) et de produits finis durant l'exercice. Cette variation de stock traduit l'augmentation des stocks de ces en-cours et produits finis. Elle s'exprime par la différence entre le stock final et le stock initial.

$$\text{production stockée} = \text{stock final} - \text{stock initial de produits semi-finis et de produits finis}$$

Si, durant un exercice, une entreprise a travaillé uniquement pour accroître ses stocks ou pour fabriquer ses propres immobilisations son chiffre d'affaires sera nul et cela pourrait traduire la difficulté de trouver des clients. Un diagnostic du compte de résultat devrait donc logiquement s'intéresser en premier lieu au chiffre d'affaires de l'entreprise et à la structure de sa production, si du moins ce diagnostic concerne une entreprise de fabrication.

Les subventions d'exploitation

Les subventions d'exploitation reçues par l'entreprise ont pour but, comme leur nom l'indique, de financer l'exploitation de celle-ci. Tel est notamment le cas des primes régionales à la création d'entreprises (PRCE), des primes régionales à l'emploi, des subventions accordées par les fonds régionaux d'aide au conseil (FRAC) ou des subventions versées à une entreprise de bus pour le ramassage scolaire. Ces subventions doivent être inscrites en produits pour la totalité de leur montant l'année même de leur obtention. Elles subissent donc, à la fin de cette même année, l'imposition sur les bénéfices (33,33 % s'il s'agit d'une société).

Les subventions d'investissement qui apparaissent au passif du bilan dans les capitaux propres ont un régime fiscal différent car elles ont pour vocation à favoriser les investissements de l'entreprise. Les immobilisations (en bâtiments, matériels) financées par ces subventions peuvent être amorties et les amortissements peuvent être inscrits en charges fiscalement déductibles alors que l'entreprise n'a pas financé elle-même les immobilisations concernées. Pour corriger cette anomalie, une fraction des subventions d'investissement doit être portée chaque année en produits exceptionnels au compte de résultat. Cette fraction est calculée au prorata de la durée d'amortissement des immobilisations financées par ces subventions. Si celles-ci ont servi à financer une machine amortissable en 5 ans, il conviendra chaque année d'inscrire en produits exceptionnels 1/5^e de la subvention et de réduire du même montant le poste subventions d'investissement au passif du bilan.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES CHARGES

L'impôt sur les bénéfiques

La colonne des charges comporte une rubrique consacrée aux impôts sur les bénéfiques, rubrique qui ne concerne que les sociétés (SA ou SARL). La comptabilisation de ces impôts permet d'obtenir un bénéfice net d'impôts directs, ces impôts étant calculés sur la différence des produits et des charges acceptées par le fisc en appliquant à cette différence un taux d'imposition qui, nous l'avons dit, est de 33,33 % en 2011¹.

Les variations de stocks (Attention ! poste « piège »)

Dans les charges du compte de résultat deux postes risquent de donner quelques maux de tête au créateur d'entreprise : il s'agit des postes *variation de stock de marchandises* et *variation de stock de matières premières*. Il est indispensable que le créateur en connaisse les modalités de calcul avant d'élaborer son dossier financier car ce dernier devra tenir compte de ces variations de stock, comme il tiendra compte de la production stockée dont nous savons maintenant qu'elle représente une variation de stock de produits semi-finis et de produits finis, variation de stock qui, elle, figure en produits au compte de résultat.

Supposons que l'entreprise soit une entreprise commerciale qui revende des marchandises achetées en l'état et supposons qu'en début et en fin d'exercice les stocks soient nuls ou qu'ils soient d'une valeur identique. Le résultat s'obtiendra de la manière suivante :

$$\text{résultat de l'exercice} = (\text{ventes de marchandises}) - (\text{achats de marchandises})$$

¹ Rappelons que l'imposition sur le bénéfice des entreprises individuelles ne figure pas dans le compte de résultat ni dans le bilan car ce bénéfice est considéré comme un revenu personnel du chef d'entreprise. Il subit une imposition dont le taux varie avec la situation familiale de l'intéressé (nombre de parts) et avec le montant de ses autres revenus.

Si, par contre, en fin d'année le stock final de marchandises est supérieur au stock initial, l'excédent constituera un véritable accroissement de richesses, qu'il faudra ajouter à la différence précédente pour obtenir le résultat.

$$\text{résultat de l'exercice} = (\text{ventes} - \text{achats}) + (\text{stock final de marchandises} - \text{stock initial de marchandises})$$

Supposons maintenant que le créateur soit à la tête d'une entreprise industrielle et qu'il achète des matières premières pour les transformer en produits finis. Il se pourrait que tous ces produits finis ne soient pas vendus durant l'exercice et que, par conséquent, le stock final de produits finis soit supérieur au stock initial.

Le résultat s'exprimera alors par la relation suivante :

$$\text{résultats de l'exercice} = (\text{produits} - \text{charges}) + \text{augmentation des stocks de matières premières} + \text{augmentation des stocks de produits finis}$$

L'augmentation des stocks de produits finis, c'est-à-dire la différence stock final - stock initial de produits finis, est inscrite dans la colonne des produits du compte de résultat sous la rubrique *production stockée*.

Par contre, les variations de stocks concernant les achats de matières premières ou de marchandises sont portées en charges or ces charges seront retranchées des produits pour le calcul du résultat de l'exercice. On commettrait donc une erreur si on exprimait les variations de stock de ces matières premières ou marchandises par la différence stock final - stock initial car les accroissements de stock viendraient alors augmenter les charges et diminuer le résultat au lieu de l'augmenter. Pour éviter cela, une seule solution :

$$\text{exprimer les variations de stock de marchandises ou matières premières figurant en charges par la différence stock initial - stock final au lieu de l'exprimer par la différence stock final - stock initial.}$$

Exemple

Une entreprise commerciale réalise durant un exercice les opérations suivantes :

Achats de marchandises : 500 € Ventes de marchandises : 1 500 €
 Stock initial de marchandises : 100 €
 Stock final de marchandises : 150 €

Le stock ayant augmenté de 50 € (150 € - 100 €), le résultat est égal à :

$$(\text{ventes} - \text{achats}) + 50 \text{ €} = (1\,500 \text{ €} - 500 \text{ €}) + 50 \text{ €} = 1\,050 \text{ €}.$$

Ce résultat peut s'exprimer de la manière suivante :

$$\begin{aligned} \text{Résultat} &= \underbrace{\text{ventes}}_{\text{Produits}} - \underbrace{(\text{achats} + \text{variation de stock})}_{\text{Charges}} \\ \text{Résultat} &= \text{ventes} - (\text{achats} + \underbrace{\text{stock initial} - \text{stock final}}_{\text{Variation de stock}}) \end{aligned}$$



$$\text{Résultat} = 1\,500 \text{ €} - [500 \text{ €} + (100 \text{ €} - 150 \text{ €})]$$

$$\text{Résultat} = 1\,500 \text{ €} - (500 \text{ €} - 50 \text{ €}) = 1\,500 \text{ €} - 450 \text{ €} = 1\,050 \text{ €}$$

Notons que l'augmentation de stock est venue accroître le résultat car elle a été portée en diminution des charges. Si nous avons exprimé la variation de stock par stock final - stock initial, notre résultat aurait été erroné car les 50 € d'augmentation du stock auraient augmenté les charges au lieu de les diminuer.

Prenons maintenant l'exemple d'une entreprise industrielle qui transforme des matières premières en produits finis et dont les données d'exploitation sont les suivantes :

Achats de matières premières :	500 €	Ventes de produits finis :	1 500 €
Stock initial de matières premières :	100 €	Stock final de produits finis :	350 €
Stock final de matières premières :	150 €	Stock initial de produits finis :	200 €

Le résultat de cette entreprise est le suivant :

$$\text{Résultat} = (\text{ventes de produits finis} + \underbrace{\text{variation de stock de produits finis}}_{\text{Stock final} - \text{stock initial}} - (\text{achats} + \underbrace{\text{variation de stock de matières premières}}_{\text{Stock initial} - \text{stock final}}))$$

$$\text{Résultat} = [1\,500 \text{ €} + (350 \text{ €} - 200 \text{ €})] - [500 \text{ €} + (100 \text{ €} - 150 \text{ €})]$$

$$\text{Résultat} = 1\,650 \text{ €} - 450 \text{ €} = 1\,200 \text{ €}$$

Si l'impôt sur les bénéfices est de 33,33 % (400 €), le compte de résultat se présentera de la manière suivante :

Charges		Produits	
Achats de matières premières	500 €	Ventes de produits finis	1 500 €
Variation de stock de matières premières (stock initial - stock final)	- 50 €	Production stockée (stock final - stock initial de produits finis : (350 € - 200 €))	150 €
Impôt sur les bénéfices	400 €		
Bénéfice (net d'impôt)	800 €		
Total	1 650 €	Total	1 650 €

Si les explications qui précèdent vous paraissent confuses, souvenez-vous simplement que les variations de stock de marchandises ou matières premières figurent en charges et qu'elles doivent s'exprimer par la différence stock initial - stock final.

Par contre, nous l'avons dit, les variations de stock de produits finis ou semi-finis figurent en production stockée, dans la colonne des produits, et elles doivent s'exprimer par la différence stock final - stock initial.

Souvenez-vous également que les stocks (et par conséquent les variations de stock) sont évalués à leur coût de production par l'un des trois procédés autorisés par le plan comptable : procédé premier entré - premier sorti, procédé du prix de revient moyen pondéré après chaque entrée ou du prix de revient moyen pondéré calculé sur la durée moyenne de stockage... une source supplémentaire de tracas pour le créateur d'entreprise !

Notons que, dans le compte de résultat, les charges et produits sont enregistrés hors taxes (hors TVA) car la taxe sur la valeur ajoutée n'est pas supportée par l'entreprise.

Supposons en effet que celle-ci achète une marchandise au prix de 200 € hors TVA et qu'elle la revende 336 € hors TVA. Au fournisseur elle paiera la TVA sur 200 € soit $\frac{200 \times 19,60}{100} = 39,20$ € (si le taux de TVA est de 19,60 %). De son côté, elle recevra du client la TVA sur le prix de vente de 336 € soit $\frac{336 \times 19,60}{100} = 65,86$ €.

La différence entre cette TVA reçue et celle payée au fournisseur (soit 65,86 € - 39,20 €) doit être versée à l'administration fiscale. L'entreprise n'a donc supporté aucune charge du fait de la taxe sur la valeur ajoutée (voir dans la 4^e partie, chapitre 13).

Les amortissements

Si un créateur achète des immobilisations (fonds de commerce, terrains, bâtiments, matériels et outillages...), ces immobilisations lui permettront de faire fonctionner son entreprise pendant plusieurs années. Il serait donc anormal de les comptabiliser en charges d'exploitation l'année même de leur acquisition car cela reviendrait à faire supporter financièrement la totalité du coût de ces immobilisations par un seul exercice, une seule année. L'administration fiscale verrait d'ailleurs d'un mauvais œil ce type de procédé qui maximiserait les charges de l'exercice et réduirait par conséquent le résultat imposable. Par contre, l'administration fiscale accepte que soit comptabilisée chaque année en charges d'exploitation, une fraction du coût d'achat de l'immobilisation qui correspond à son coût d'achat divisé par sa durée d'utilisation. Ces charges sont des *dotations aux amortissements*. L'amortissement comptable est donc censé compenser l'usure, la dépréciation définitive de certaines immobilisations et permettre éventuellement le remplacement de celles-ci. Il ne se traduit pas par une sortie d'argent mais par une simple écriture qui vient augmenter les charges. Tout se passe comme si, en fin d'exercice, l'entreprise réglait une dépense sans que la somme correspondante sorte de ses caisses ou de sa banque. Et tout se passe comme si cette entreprise mettait de l'argent de côté pour renouveler les immobilisations concernées par l'amortissement comptable.

Pour que les charges d'exploitation traduisent correctement le fonctionnement normal de l'entreprise celle-ci devrait, comme le prévoit le plan comptable, comptabiliser des amortissements économiquement justifiés correspondant à la dépréciation normale des immobilisations et calculés sur la durée d'utilisation de ces dernières. Si on estime, par exemple, qu'une machine sera hors service après 10 ans d'utilisation il conviendrait de l'amortir sur cette durée.

L'amortissement comptable venant diminuer le bénéfice comptable, certains dirigeants seront cependant tentés de réduire cet amortissement au strict minimum afin de présenter un compte de résultat favorable à leur banquier. D'autres chefs d'entreprise voudront, au

1 Rappelons qu'il ne faut pas confondre l'amortissement comptable avec l'amortissement financier, lequel correspond au remboursement du capital d'un emprunt. Rappelons que le remboursement du capital doit être lui-même nettement distingué du paiement des intérêts car, à la différence de ces intérêts, l'amortissement financier ne peut être inscrit dans les charges. Il ne vient donc pas diminuer le bénéfice imposable.

contraire, l'augmenter au maximum pour maximiser leurs charges afin de réduire le montant de l'impôt sur les bénéfices. L'administration fiscale y met cependant le holà en imposant, d'une part, des montants minimums d'amortissement¹ et en considérant, d'autre part, que ces amortissements doivent être comptabilisés « dans la limite de ceux qui sont généralement admis d'après les usages de chaque nature d'industrie, de commerce ou d'exploitation ». Si l'entreprise dépasse ces limites, l'excédent doit être en principe réintégré dans le bénéfice imposable.

Ces mêmes limites correspondent à l'amortissement dit linéaire calculé sur 20 ans s'il s'agit de bâtiments industriels ou 25 ans pour les immeubles à usage de bureaux, sur 10 à 20 ans pour les agencements et installations, 7 à 10 ans pour le mobilier, 5 ans pour les brevets, 5 à 10 ans pour les machines et l'outillage, 4 à 5 ans pour les voitures et pour les camions, 3 ans pour le matériel informatique...

Les frais d'établissement sont généralement amortis entre 3 ans et 5 ans. Enfin, les terrains et fonds de commerce ne peuvent être amortis car l'administration considère qu'ils ne perdent pas de leur valeur avec le temps².

L'entreprise ne peut donc inscrire en charges fiscales³, chaque année plus de 1/5^e de la valeur initiale d'un bien (soit 20 % de cette valeur) si l'amortissement est linéaire sur 5 ans ; 1/10^e (soit 10 %) si l'amortissement est sur 10 ans ; 1/20^e (soit 5 %) s'il s'agit d'un amortissement sur 20 ans⁴.

À l'issue de la cinquième année, une machine de 50 000 € amortissable sur 5 ans figurera donc au bilan de la manière suivante :

Actif	Brut	Amortissements et provisions	Net
Immobilisations corporelles			
Matériel et outillage	50 000	50 000	0

La colonne *Amortissements* contient le montant cumulé des amortissements pratiqués sur la machine depuis sa mise en œuvre.

Notons que les durées d'amortissement linéaire prévues par le fisc et les taux correspondant sont des durées et taux indicatifs. En cas de vérification fiscale, l'administration ne remet d'ailleurs pas en cause la durée d'amortissement choisie par l'entreprise si une telle durée

1 L'entreprise doit en effet respecter des planchers fiscaux : à la clôture de chaque exercice, le total des amortissements pratiqués depuis l'acquisition ou la création du bien ne peut être inférieur au montant cumulé des amortissements calculés d'après le mode linéaire.

2 À moins, bien entendu, qu'il ne s'agisse d'une carrière ou d'une mine.

3 L'entreprise doit, en comptabilité, constater un amortissement économiquement justifié (par exemple de 15 %) quand bien même le fisc n'accepterait que 12 %. La différence de 3 % sera « réintégrée » (ajoutée) au résultat pour le calcul du bénéfice imposable.

4 Signalons que, pour les immobilisations de faible montant (moins de 500 €), l'administration fiscale admet que ces montants soient portés en charges immédiatement déductibles du résultat.

diffère de moins de 20 % (en plus ou en moins) de la durée indicative « fiscale », à condition que cette durée choisie soit proche des usages de la profession.

Rappelons surtout que la durée d'amortissement adoptée par le chef d'entreprise doit être celle qui correspond à la durée d'utilisation des immobilisations concernées. Rien n'empêche donc ce chef d'entreprise de choisir, pour telle ou telle immobilisation, une durée d'amortissement plus courte, mais il s'expose alors à une « réintégration ».

La plupart des PME françaises appliquent cependant les durées indiquées par le fisc d'autant que, pour favoriser l'investissement, l'administration autorise la plupart des entreprises industrielles et commerciales à pratiquer, sur une majorité de biens d'équipement achetés neufs, un amortissement dit dégressif. Cet amortissement se rapproche souvent de la dépréciation effective des immobilisations et ce procédé permet de majorer les premières annuités d'amortissement au détriment des suivantes.

L'amortissement dégressif pratiqué est égal à l'amortissement linéaire multiplié par un certain coefficient qui est de 2,25 si la durée d'amortissement est supérieure à 6 ans, 1,75 si elle est de 5 ou 6 ans, 1,25 lorsqu'elle est de 3 ou 4 ans. Ces amortissements dégressifs sont, chaque année, calculés sur la valeur résiduelle de l'immobilisation à la fin de l'année précédente (voir le site Internet de l'auteur).

Les provisions pour dépréciation (appelées désormais « dépréciations »)

Il s'agit notamment de provisions pour dépréciation :

- d'immobilisations incorporelles : provisions pour dépréciation de marques, de fonds de commerce, de logiciels ;
- d'immobilisations corporelles : provisions pour dépréciation d'un terrain ;
- d'immobilisations financières : provisions pour dépréciation de titres de participation ;
- de stocks : provisions constituées pour compenser la dépréciation de stocks de matières premières, de marchandises, de produits semi-finis ou de produits finis trop vieux ou dépréciés ;
- de créances clients : provisions destinées à compenser la défaillance prévue de certains clients dont on craint qu'ils ne s'acquittent pas de leur dette.

Les provisions d'un exercice pourront être déduites du bénéfice imposable de cet exercice mais, si l'événement prévu ne se produit pas, elles seront reprises en produits d'exploitation dans la rubrique reprises sur provisions (et amortissements) transfert de charges.

Comme pour les amortissements constitués durant l'exercice, les provisions pour dépréciation viendront, au bilan, s'ajouter à celles antérieurement constituées dans la colonne intitulée *Amortissements et provisions à déduire* (voir figure 4.6).

Rappelons que les chiffres de la colonne amortissements et provisions sont retranchés des montants bruts (montants d'acquisition) pour permettre l'obtention des montants nets c'est-à-dire des valeurs d'actif censées correspondre aux valeurs actuelles réelles¹.

FIGURE 4.6 **La comptabilisation des amortissements au compte de résultat et au bilan**

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>CHARGES</i>	<i>Exercice N</i>	<i>Exercice N-1</i>
Amortissement machine A →	— 100	
Provision pour dépréciation stock C →	20	

BILAN AU 31 DÉCEMBRE N

<i>ACTIF</i>	<i>Exercice N</i>		
	<i>Brut</i>	<i>Amortissements et provisions (à déduire)</i>	<i>Net</i>
Matériel A	1 000	500 + 100	400
Stock C	150	20	130

Pas de provisions antérieurement constituées
 500 = amortissements cumulés en fin d'exercice N-1

Les provisions pour risques et charges

Il existe une autre catégorie de provisions qui ne concernent pas directement les éléments d'actif et ne viennent donc pas s'inscrire dans la colonne *Amortissements et provisions*. Il s'agit de provisions « destinées à couvrir des risques ou des charges que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisés quant à leur objet, mais dont la réalisation est incertaine »². Ces provisions pour risques et charges peuvent concerner des opérations d'exploitation, des opérations financières ou des événements exceptionnels, c'est pourquoi elles sont éclatées entre les trois grandes rubriques de charges du compte de

1 En réalité, une machine peut être fiscalement amortie en totalité, donc apparaître au bilan pour une valeur nulle, alors qu'elle continue de fonctionner parfaitement. Par ailleurs, le plan comptable ne prévoit pas de réévaluation des immobilisations mais les pouvoirs publics peuvent décider une « réévaluation légale » (la dernière date de 1976). Cela veut dire qu'un bâtiment acheté par exemple 250 000 € en 1978 restera comptabilisé à cette valeur d'acquisition dans la colonne des montants bruts alors que, du fait de l'inflation, il se pourrait que sa valeur réelle actuelle soit largement supérieure.

2 Définition des provisions pour risques et charges donnée par le plan comptable.

résultat. On trouvera par exemple, dans les charges d'exploitation, des provisions pour charges sociales et fiscales sur congés à payer, des provisions pour compléments de retraite constitués au profit du personnel. On y trouvera également des provisions pour risques destinées à couvrir les conséquences financières des défaillances éventuelles de machines vendues par l'entreprise avec un contrat de garantie de plusieurs mois, voire plusieurs années. On y trouvera peut-être aussi des provisions pour litiges avec des tiers.

Les provisions pour risques et charges ne correspondent pas à une diminution de valeur d'éléments figurant à l'actif du bilan. Elles ne viennent donc pas, nous l'avons dit, s'inscrire dans la colonne réservée aux *amortissements et provisions à déduire*. Elles sont regroupées au passif sur l'une des deux lignes intitulées *provisions pour risques - provisions pour charges*¹.

Ces deux lignes apparaissent entre les capitaux propres et les dettes car elles représentent des dettes probables mais, si les événements qui ont donné lieu à la constitution de ces provisions ne se produisent pas, elles pourront être assimilées pour partie à des capitaux propres et pour partie à un impôt sur les bénéfiques. Elles devront être en effet réintroduites en produits dans la rubrique *reprises sur provisions (et amortissements) transfert de charges* et elles subiront de ce fait l'imposition sur les bénéfiques.

Une remarque sur les autres approvisionnements et les autres achats et charges externes

Le compte de résultat du système de base présente un inconvénient, il ne fournit pas suffisamment d'informations sur deux postes :

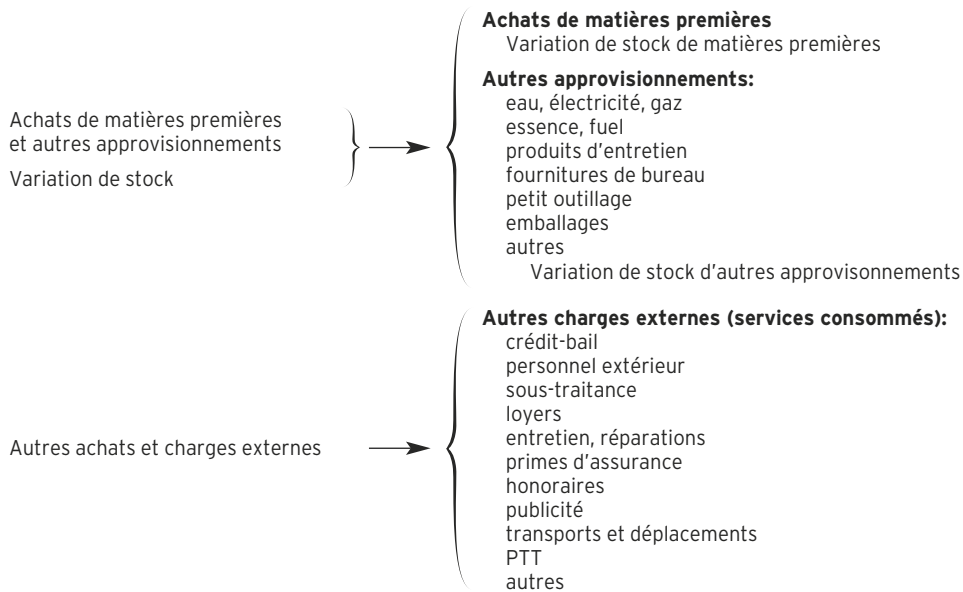
- Le poste achats de matières premières et autres approvisionnements.
- Le poste autres achats et charges externes.

Ces deux rubriques recouvrent un ensemble de charges qu'un créateur souhaitera certainement dissocier pour améliorer la précision de ses comptes de résultat prévisionnels. Il nous paraît en effet judicieux d'effectuer une telle dissociation et de proposer au futur dirigeant une présentation du compte de résultat quelque peu différente de celle prévue par le système de base (voir tableau 4.4. ci-après).

Dans cette nouvelle présentation, les deux postes évoqués ont été éclatés de la manière suivante (voir figure 4.7) :

¹ Si l'entreprise fait l'objet d'un procès à l'issue incertaine elle constituera une provision pour risques, provision qu'elle inscrira en charges exceptionnelles.

FIGURE 4.7 Éclater deux postes de charges



Dans la rubrique des *autres approvisionnements* notons la présence du poste *variation de stock*. Ce poste peut concerner aussi bien les approvisionnements que les matières premières. Il se peut en effet que l'entreprise constitue à son usage personnel des stocks de combustible, de produits d'entretien, de fournitures de bureau ou d'emballages. Dans le système de base, les achats donnant lieu à de tels stockages ont été intitulés *autres approvisionnements* alors que les achats ne donnant pas lieu à constitution de stocks ont été inscrits séparément en *autres achats*.

TABLEAU 4.4 **Le compte de résultat de l'exercice**
Présentation adaptée aux besoins du créateur

CHARGES (hors taxes)	Exercice N	Exercice N – 1	PRODUITS (hors taxes)	Exercice N	Exercice N – 1
Charges d'exploitation (1)			Produits d'exploitation (1)		
Achats de marchandises			Ventes de marchandises		
Variation de stock de marchandises (stock initial – stock final)			Production vendue (biens et services)		
			<i>Sous-total A</i> : montant net du chiffre d'affaires		
Achats de matières premières			Production stockée (stock final – stock initial)		
Variation de stock de matières premières (stock initial – stock final)			Production immobilisée		
			Reprises sur provisions et amortissements, transferts de charges		

Autres approvisionnements :		
eau, électricité, gaz, téléphone		
produits d'entretien	Autres produits	
fournitures de bureau		
petit outillage		
emballages	<i>Sous-total B</i>	
autres		
Variation de stock (initial-final)	Total produits exploitation (A + B) : (I)	
Autres charges externes (services) :		
crédit-bail		
personnel extérieur		
sous-traitance		
loyers		
entretien, réparations		
primes d'assurances	Produits financiers (II)	
personnel extérieur		
honoraires	Produits exceptionnels	
publicité	Produits exceptionnels	
transports et déplacements		
Poste		
Autres		
Impôts et taxes :	Dotations aux amort. et prov.	
taxes sur salaires		
taxe foncière, CET		
autres impôts directs (sauf impôts sur les bénéfices)	Total produits exceptionnels (III)	
autres impôts indirects (sauf TVA)		
Salaires		
Charges sociales (Urssaf, assédic...)		
Dotations aux amortissements et provisions :		
dotations aux amortissements	Total I + II + III	
dotations aux provisions pour dépréciation		
dotations aux provisions pour risques et charges		

Total charges d'exploitation (I) _____	
Charges financières	
Intérêts	_____
Autres charges financières	_____
Total charges financières (II)	_____
Charges exceptionnelles	
Charges exceptionnelles	_____
Dotations aux amort. et prov.	_____
Total charges exceptionnelles (III)	_____
Impôts sur les bénéfices (IV)	
TOTAL DES CHARGES	_____
(I + II + III + IV)	_____
Solde créditeur : bénéfice (2)	Solde débiteur : perte (2)
TOTAL GÉNÉRAL	TOTAL GÉNÉRAL
(1) Dont charges afférentes à des exercices antérieurs	(1) Dont produits afférents à des exercices antérieurs
(2) Compte tenu d'un résultat exceptionnel avant impôts de.....	(2) Compte tenu d'un résultat exceptionnel avant impôts de...

L'ANNEXE

Le plan comptable français exige des entreprises qu'elles produisent, avec leur bilan et leur compte de résultat, une annexe qui doit fournir « toute information susceptible d'influencer le jugement que les destinataires des documents peuvent porter sur le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'exercice »¹.

Le contenu de cette annexe est en partie normalisé et en partie laissé à l'initiative de l'entreprise qui doit cependant y faire figurer les renseignements ayant une importance significative par rapport à ceux donnés par le bilan et le compte de résultat.

Ces renseignements peuvent concerner le mode de calcul des amortissements (présence éventuelle d'amortissements dégressifs), l'état des provisions, les échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice, les méthodes d'évaluation des stocks (FIFO ou coût moyen pondéré), la nature des charges à payer et des produits à recevoir, la répartition du

¹ Définition donnée par le plan comptable.

montant global de l'impôt sur les bénéfices entre le résultat courant et le résultat exceptionnel, le montant des engagements en crédit-bail...

Certains des renseignements qui précèdent devront être portés dans des tableaux proposés par le plan comptable et figurant dans les liasses fiscales. Tel est notamment le cas des tableaux concernant l'amortissement, les provisions, les créances et les dettes ou l'affectation du résultat.

L'élaboration de l'annexe représente un travail important mais il permet de disposer d'informations précieuses, même lorsque l'entreprise concernée est une petite entreprise récemment créée.

TENIR VOTRE COMPTABILITÉ

La comptabilité d'une entreprise française doit respecter un certain nombre de principes imposés par l'administration fiscale et elle doit déboucher sur la réalisation d'un certain nombre de documents obligatoires. Le créateur n'a pas l'obligation de tenir lui-même ces documents mais s'il confie la comptabilité à un comptable ou un expert-comptable extérieur il doit clairement préciser à ce dernier ce qu'il attend de lui.

QUELQUES PRINCIPES À RESPECTER

Si vous désiriez tenir vous-même une comptabilité dans les règles de l'art, il conviendra d'ouvrir autant de comptes qu'il existe de rubriques dans votre bilan et dans votre compte de résultat. Si, par exemple, vous achetez un hangar, vous enregistrerez l'opération dans un compte d'actif que vous intitulerez « bâtiments » ou « constructions ». Si vous payez vos ouvriers, vous inscrirez leur paye sous l'une des rubriques qui figurent au compte de résultat, la rubrique « salaires » ou « frais de personnel ». Lorsque vous arrêterez la comptabilité en fin d'exercice, vous n'aurez plus qu'à totaliser les différents comptes et à reporter les chiffres obtenus dans le bilan ou dans le compte de résultat.

La comptabilité française enregistre les opérations aux dates auxquelles elles sont réalisées juridiquement (et matériellement) et non aux dates de leur règlement. Une vente est donc comptabilisée à la date d'envoi de la marchandise (ou plutôt de sa facture) et un achat est enregistré à la date de réception de cette marchandise ou de sa facture. Il existe deux exceptions avec le secteur du bâtiment et celui des services où les opérations sont enregistrées aux dates de règlement et d'encaissement.

Pour suivre les mouvements de valeurs et faciliter la détection des erreurs, la comptabilité est tenue « en partie double » dans la mesure où chaque opération réalisée par l'entreprise donne lieu à deux écritures comptables du même montant, l'une portée en débit d'un compte

et l'autre portée en crédit d'un autre compte. Ainsi, une vente de marchandises réglée en liquide donnera-t-elle lieu à l'inscription d'un crédit dans le compte *ventes* et d'un débit du compte *caisse*. Si, à la fin de l'exercice, le total de tous les débits n'est pas identique au total de tous les crédits, c'est que durant l'année une erreur s'est glissée dans la comptabilité.

Pour tenir vous-même les écritures, il conviendrait d'abord de déterminer dans quel compte il faut les porter. Si, par exemple, vous désirez faire peu de publicité, vous inscrirez les dépenses correspondantes dans le compte des *autres achats et charges externes*. Si, au contraire, vous voulez en faire beaucoup, vous ouvrirez plusieurs comptes que vous intitulez peut-être *publicité presse*, *publicité affichage*, ou *publicité radio*. Pour certaines opérations vous hésitez probablement à faire jouer tel compte plutôt que tel autre. Fort heureusement, ces opérations seront peu nombreuses et vos hésitations disparaîtront grâce aux conseils que pourra vous donner un professionnel de la comptabilité.

Il peut être plus délicat pour vous de déterminer s'il faut inscrire une opération en débit ou en crédit car vous aurez tendance à porter toutes les augmentations dans les colonnes « crédit » et toutes les diminutions dans les colonnes « débit ». Or, si les comptes de charges et produits du compte de résultat et ceux figurant au passif du bilan fonctionnent comme l'entend le bon sens courant, les comptes d'actif du bilan ne semblent pas obéir à la même logique.

Pour éviter toute erreur, vous devrez donc vous interroger sur la nature des comptes qui vont fonctionner : s'agit-il de comptes de gestion (comptes de produits, de charges) ? S'agit-il au contraire de comptes figurant au bilan (comptes d'actif, comptes de passif) ? Se poser cette question c'est aborder l'aspect le plus ingrat de la comptabilité. Fort heureusement, il existe des logiciels peu coûteux de comptabilité qui vous apporteront les réponses à ces questions. Mais si vous préférez tenir manuellement votre comptabilité, vous devrez retenir les quelques règles qui suivent.

Si les comptes concernés sont des comptes de gestion, alors ils fonctionneront de la manière suivante : les augmentations de charges seront portées au débit, et les augmentations de produits viendront s'inscrire au crédit des comptes concernés. Ainsi, le paiement d'un salaire de 2 000 € est une charge à inscrire en débit du compte *rémunération du personnel* et une vente de 5 000 € est à porter en crédit du compte *ventes*.

D Rémunération du personnel C	D Ventés C
2 000 €	5 000 €

Si l'opération réalisée par l'entreprise concerne un compte figurant au bilan, il faut appliquer la « recette » suivante : les augmentations sont portées à gauche du compte (c'est-à-dire en débit) si ce compte figure à gauche du bilan (c'est-à-dire à l'actif). Ces mêmes augmentations sont notées à droite du compte (c'est-à-dire en crédit) si ce compte est à droite du bilan (c'est-à-dire au passif).

Pour résumer, rappelez-vous que les comptes de gestion (charges, produits) et les comptes de passif fonctionnent comme l'entend le bon sens courant, alors que les comptes d'actif fonctionnent en sens inverse. Ainsi, une vente de 2 000 € de marchandises réglées en espèces fera-t-elle intervenir le compte de gestion *ventes* et le compte d'actif *caisse*. La vente sera portée en crédit du compte ventes, et, pour respecter le principe de la partie double, en débit du compte caisse (quoique les sommes en caisse aient augmenté).

D	C	D	C
Ventes		Caisse	
	2 000 €		2 000 €

On peut ne pas comprendre qu'une augmentation puisse être portée en débit et une diminution en crédit sauf si on utilise une approche de la comptabilité en emplois et ressources. Fort heureusement, si vous faites quelques erreurs au départ, ces erreurs disparaîtront très vite après quelques exercices pratiques. Et, là aussi, un petit logiciel de comptabilité peut vous éviter ces erreurs.

Mais quels sont les registres que vous devriez tenir ?

QUELS SONT LES REGISTRES À TENIR ?

Si vous créez une entreprise en adoptant le statut d'auto-entrepreneur, vos obligations légales sont limitées à la tenue d'une simple comptabilité de caisse sous la forme de deux registres : un registre dans lequel vous enregistrerez chaque jour les recettes comme suit :

Date	Référence pièce justificative	Client	Nature	Montant	Mode encaissement

et, si l'activité est une activité de ventes de marchandises, de denrée, d'objets ou prestations d'hébergement, il conviendra aussi d'effectuer, comme suit, un récapitulatif annuel des achats.

Date	Référence pièce justificative	Fournisseur	Nature	Montant	Mode de paiement

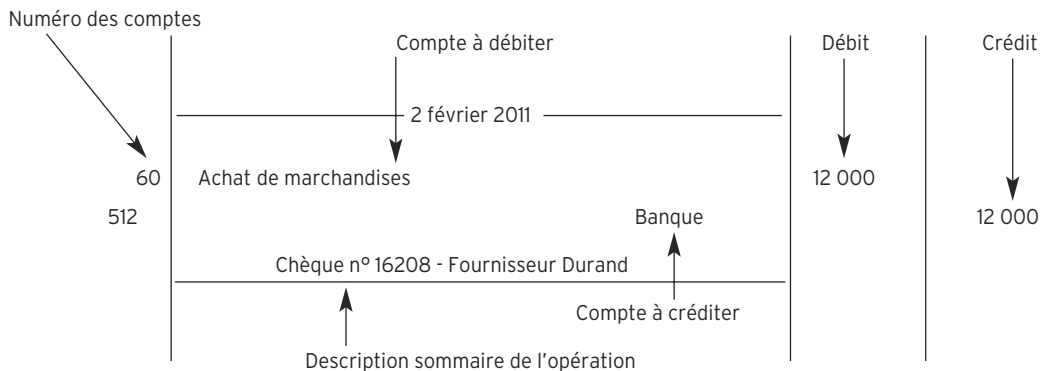
Mieux vaut toutefois enregistrer chaque jour vos dépenses afin de connaître en permanence votre situation de trésorerie.

Ce qui précède ne peut être qualifié de véritable comptabilité mais le statut d'auto-entrepreneur est réservé aux entreprises réalisant un faible chiffre d'affaires.

Pour les autres entreprises, un seul document a été rendu obligatoire par le code du commerce : c'est *le journal*, livre sur lequel l'entreprise enregistre chronologiquement (en principe au jour le jour), toutes ses opérations comptables, en précisant, pour chacune d'elles, le compte débité et le compte crédité¹.

Le journal doit être coté (pages numérotées), conservé pendant dix ans, et paraphé par le greffe du tribunal de commerce, un juge d'instance, un maire ou son adjoint. Ce document, que l'on peut trouver en papeterie, est rempli de la manière suivante :

FIGURE 4.8 Le journal



Le compte à débiter est inscrit à gauche et le compte à créditer à droite. L'opération donnée à titre d'exemple concerne un achat de marchandises de 12 000 € réglé par chèque. Le compte débité est le compte *achats de marchandises* (compte de charge), et le compte crédité le compte *banque* (ce compte banque est diminué de la sortie d'argent et cette diminution est notée en crédit car il s'agit d'un compte d'actif).

Dans la pratique, les comptables utilisent surtout l'un des deux procédés suivants pour tenir leurs écritures : le procédé classique ou le système centralisateur.

Le procédé classique consiste à tenir d'abord le journal comme nous venons de l'indiquer. Ce journal regroupe toutes les écritures sans les ventiler par comptes. Il ne permet donc pas de connaître le total de chacun de ces comptes en fin d'exercice, c'est pourquoi on reporte journalièrement chaque écriture du journal dans un second document, *le grand livre*, qui contient autant de rubriques que l'on veut tenir de comptes différents. En fin d'année il suffit de calculer le solde de chaque compte pour dresser le bilan et le compte de résultat.

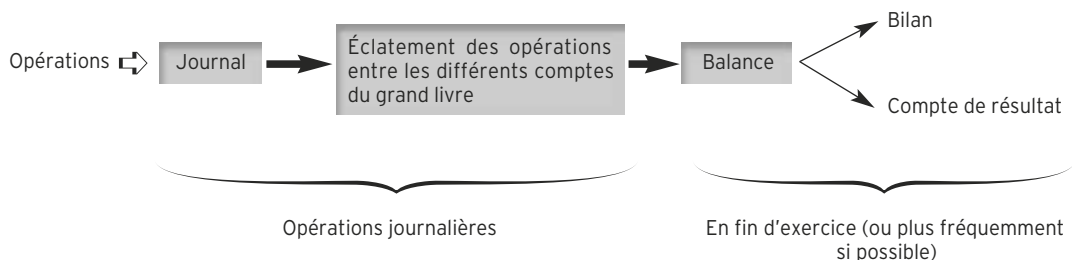
Notons que pour faciliter cette opération les comptables établissent généralement des balances mensuelles qui regroupent les totaux débiteurs ou créditeurs de chaque compte ainsi que les soldes (débiteurs ou créditeurs) de ces mêmes comptes. Dans la balance, on

¹ Il existe cependant un autre document obligatoire : le livre des inventaires, livre sur lequel sont inscrits en fin d'exercice les stocks de marchandises, de produits semi-finis et de produits finis.

place souvent en tête les comptes d'actifs suivis des comptes de passif, les comptes de charges puis les comptes de produits (voir tableau 4.5).

Le procédé comptable classique se présente donc schématiquement de la manière suivante :

FIGURE 4.9 **Le système comptable classique**



TABEAU 4.5 **La balance¹**

	Nature des comptes	Totaux		Soldes	
		Débites	Crédits	Débiteurs	Créditeurs
Comptes d'actif	Terrains				
	Constructions				
	Matériels				

Comptes de passif	Capital				
	Emprunts à long terme				

Comptes de charges	Charges d'exploitation				
	Achats de marchandises				

	Charges financières				
	Intérêts des emprunts				
	Autres charges financières				
	Charges exceptionnelles				

...	



1 Les colonnes totaux débits et crédits incluent les soldes (débiteurs ou créditeurs) de chaque compte en début d'exercice. C'est pourquoi certaines entreprises préfèrent utiliser des balances à 6 colonnes, deux de ces colonnes étant réservées à ces soldes initiaux et deux autres aux seuls mouvements de l'exercice. Cela permet par exemple de connaître le montant des acquisitions de terrains ou d'outillages effectuées durant cet exercice sans être obligé de se livrer à des soustractions.

Comptes de produits	Produits d'exploitation				
	Ventes de marchandises				

	Produits financiers				
	Produits exceptionnels				

Total					
	Totaux égaux			Totaux égaux	

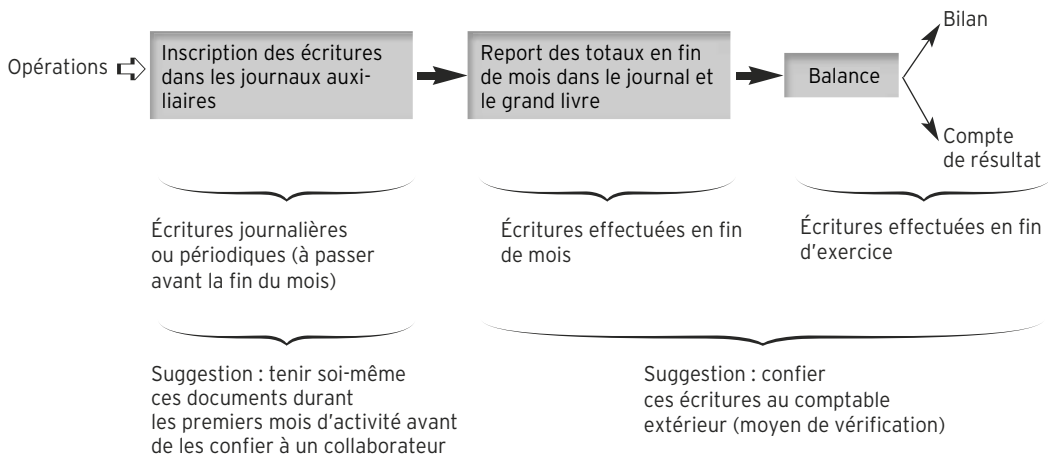
Le système classique est malheureusement peu adapté aux préoccupations d'un créateur désireux d'éviter des erreurs dans l'identification des comptes à débiter et à créditer. Même si ce créateur assimile rapidement la technique, il doit fournir un effort de réflexion et la tenue journalière d'une comptabilité constitue pour lui une contrainte difficilement conciliable avec un horaire par ailleurs surchargé.

Il est donc préférable d'adopter un autre système, le système centralisateur, qui donne la possibilité de confier au comptable interne ou externe le soin de remplir le journal et le grand livre.

Le code de commerce accepte en effet qu'un journal légal puisse regrouper mensuellement (et non journalièrement) les totaux des différents comptes. Pour obtenir ces totaux, il suffit de tenir des journaux auxiliaires dont la présentation très simple limite les risques d'erreurs car elle évite de se poser continuellement la question de savoir si telle ou telle opération doit être portée en débit ou en crédit.

Les totaux de ces journaux sont mensuellement reportés dans le journal légal et dans le grand livre.

FIGURE 4.10 **Le système centralisateur**



La nature et le nombre des journaux auxiliaires à tenir par une entreprise dépendent du mode de règlement de ses dépenses et de ses recettes. Si ces dépenses et recettes sont effectuées au comptant, le dirigeant peut se contenter d'ouvrir :

- un *journal auxiliaire de caisse* ou un journal de caisse recettes et un journal de caisse dépenses ;
- un *journal auxiliaire de banque* ou un journal de banque débits et un journal de banque crédits.

Si certaines dépenses et recettes font l'objet de paiements à terme, il convient d'ouvrir des journaux auxiliaires supplémentaires :

- un journal auxiliaire des achats à crédit ;
- un journal auxiliaire des ventes à crédit ;
- un *journal auxiliaire des effets à recevoir* (si certaines ventes sont réglées par traites par les clients) ;
- un *journal auxiliaire des effets à payer* (si l'entreprise paie certaines dépenses par traites) ;
- un *journal auxiliaire des opérations diverses*, journal réservé aux écritures qui ne trouveraient pas leur place dans les journaux cités précédemment. .

Pour mieux suivre la situation de chacun des clients et fournisseurs qui règlent comptant, ou qui sont payés à terme, les journaux auxiliaires des ventes à crédit et des achats à crédit sont fréquemment complétés par *des grands livres auxiliaires, clients et fournisseurs* souvent tenus sur des fiches, chacune d'elles étant affectée à un client ou à un fournisseur différent.

TABLEAU 4.6 **Grand livre auxiliaire des clients**
Client Dupont

Date	Réf.	Libellé	Compte jouant en contrepartie	Mouvements		Solde débiteur
				Débit	Crédit	
						8 500,00
5/2/2011		Règlement par caisse facture N° D 162.	53		2 500,00	6 000,00

Avant l'apparition des logiciels de comptabilité, les journaux auxiliaires de caisse ou de banque se présentaient généralement sous la forme de registres de format 24 × 31 cm qui comportaient un nombre de colonnes suffisamment important pour que chaque opération de caisse ou de banque puisse être inscrite à la fois dans la colonne caisse ou banque, et dans une colonne réservée à l'un des comptes concernés par cette opération de caisse ou de banque. Chaque opération ne donnait donc lieu qu'à une seule ligne d'écriture et, comme la quasi-totalité des comptes ne fonctionnent qu'en débit (c'est le cas par exemple des comptes de charges), ou qu'en crédit (cas des ventes), il était inutile d'affecter deux colonnes à chaque compte. Ainsi les registres s'en trouvaient-ils allégés. La plupart des journaux auxiliaires vendus dans le commerce comportaient 30 colonnes, on pouvait donc leur affecter par exemple les comptes suivants :

- Achats de marchandises
- Achats de matières premières
- TVA sur achats
- Eau, électricité, téléphone
- Loyers
- Entretien, réparations
- Assurances
- Honoraires
- Publicité
- Transports et déplacements
- Autres achats et charges externes
- Impôts et taxes
- Salaires et charges sociales
- Divers

Désormais, les logiciels de comptabilité permettent d'informatiser les registres précédemment cités et ils facilitent beaucoup la tâche du dirigeant.

Mais une question reste posée : devez-vous tenir vous-même votre comptabilité ?

FAUT-IL TENIR VOUS-MÊME VOTRE COMPTABILITÉ ?

De nombreux dirigeants ne voient dans la comptabilité qu'un simple outil destiné à tromper le fisc. Ils abandonnent donc la tenue de cette comptabilité aux comptables auxquels ils ne demandent qu'une chose : réduire au maximum leurs impôts. Ils oublient que la comptabilité est le seul moyen de suivre les dépenses, de connaître les résultats et de mettre en place des tableaux de bord ou des indicateurs qui leur permettront à tout moment de savoir où ils en sont et où ils vont.

Nous savons déjà que le compte de résultat permet au dirigeant d'étudier les charges et produits de son entreprise et de connaître l'origine de ses bénéfices ou de ses pertes.

Il permet aussi de calculer des soldes intermédiaires de gestion qui constituent des outils fort utiles pour suivre la rentabilité à condition de connaître les limites de ces outils.

Grâce au compte de résultat il est également possible de calculer le niveau de chiffre d'affaires à partir duquel une entreprise commence à gagner de l'argent. Ce chiffre d'affaires correspond au « point mort » ou seuil de rentabilité.

Si le compte de résultat fournit au dirigeant des indicateurs de rentabilité, le bilan est indispensable à l'analyse de la structure financière de l'entreprise.

Pour conduire cette analyse, le futur patron doit maîtriser quelques principes fondamentaux de gestion financière.

Il doit également connaître les critères utilisés par les banquiers pour analyser les demandes de prêts qui lui sont présentées.

Par ailleurs, la meilleure manière de ne pas « dépenser sans compter » et de ne pas se réveiller un beau matin en constatant qu'on ne peut plus « joindre les deux bouts », c'est d'être « près de ses sous » et de suivre attentivement l'utilisation de son argent. Bien des chefs d'entreprises ne font pas cet effort parce qu'ils ont peur d'une technique qui leur paraît sophistiquée. Or, le meilleur procédé pour la démystifier c'est encore de la pratiquer, du moins

pendant la première année d'activité. La tenue des journaux auxiliaires par les créateurs pendant quelques mois constituerait pour eux un bon apprentissage des notions comptables développées dans ce chapitre.

Cependant, même s'ils possèdent déjà une formation en comptabilité, ces créateurs ne peuvent pas connaître tous les aspects de cette discipline. D'autre part, ils n'auront pas suffisamment de temps pour suivre la législation juridique et fiscale, aussi devront-ils, malgré tout, faire appel tôt ou tard à un spécialiste extérieur, ne serait-ce que pour faire vérifier leurs écritures et pour établir, en fin d'exercice, les documents réclamés par le fisc : le bilan, le compte de résultat et l'annexe qui doit les accompagner.

QUE DEMANDER AU COMPTABLE OU À L'EXPERT-COMPTABLE EXTÉRIEUR ?

Le choix d'un comptable ou d'un expert-comptable extérieur est un choix stratégique car il ne servirait à rien qu'un patron s'épuise au travail pour gagner quelques centaines d'euros si, par négligence, ou par méconnaissance de la réglementation, son comptable lui en faisait perdre plusieurs dizaines de milliers.

Pour choisir un spécialiste, il convient donc d'accorder une importance plus grande aux compétences et à la disponibilité de la personne qu'à la notoriété de son cabinet. Certains experts-comptables débordés n'accordent pas suffisamment de temps à leurs clients pour leur commenter leurs bilans et leurs comptes de résultat. Il faut les fuir car ils seront aussi trop occupés lorsqu'on aura besoin d'eux pour obtenir des renseignements juridiques, fiscaux ou financiers. Il peut donc être parfois judicieux de choisir un expert-comptable débutant, mais il faudra lui rappeler chaque année qu'on attend de lui un contrôle rigoureux du dossier, ainsi qu'une discussion sérieuse sur l'exercice écoulé.

S'il ne respecte pas ses engagements, mieux vaudra le quitter sans hésiter. Si, par contre, il donne toute satisfaction, il faudra se garder tout de même de trop se reposer sur lui. De nombreux dirigeants ont rencontré des difficultés parce que, se sentant libérés par la présence d'un bon spécialiste, ils s'étaient progressivement détachés de leur comptabilité¹.

LA RENTABILITÉ D'UNE ENTREPRISE ET LE CALCUL DE SON POINT MORT

Nous savons déjà que le compte de résultat permet au dirigeant d'étudier les charges et produits d'une entreprise et de connaître l'origine de ses bénéfices ou de ses pertes.

1 Il faut savoir qu'un excellent expert-comptable n'est jamais trop cher mais que ses honoraires sont négociables.

Grâce au compte de résultat il est également possible de proposer au chef d'entreprise des ratios de rentabilité, de calculer des soldes intermédiaires de gestion qui constituent des outils fort utiles pour suivre cette rentabilité et de déterminer quel est le niveau de chiffre d'affaires à partir duquel une entreprise commence à gagner de l'argent. Ce seuil de rentabilité est également appelé « le point mort ».

LES INDICATEURS DE RENTABILITÉ DU CHEF D'ENTREPRISE

La rentabilité d'une entreprise peut s'apprécier dans une optique commerciale, économique ou financière.

La rentabilité commerciale est souvent exprimée par la marge commerciale que nous développerons dans la rubrique suivante. Cette marge commerciale peut être exprimée en valeur absolue ou en pourcentage du montant des ventes.

Elle est un bon indicateur de rentabilité pour les seules entreprises qui revendent des marchandises ou des produits qui ne subissent aucune transformation mais les autres entreprises peuvent traduire cette rentabilité par le ratio de résultat net¹ : $\frac{\text{bénéfices après impôt}}{\text{chiffre d'affaires HT}}$

Les financiers préfèrent cependant comparer le bénéfice net au total de l'actif. Ils parlent alors de rentabilité économique ou de rentabilité des capitaux investis. De leur côté, les dirigeants souhaitent plutôt connaître la rentabilité des capitaux qu'ils ont eux-mêmes engagés dans leur affaire (capitaux propres). On parle dans ce cas de *rentabilité financière*.

$$\text{ratio de rentabilité économique} = \frac{\text{bénéfices net}}{\text{actif total}}$$

$$\text{ratio de rentabilité financière} = \frac{\text{bénéfices après impôt}}{\text{capitaux propres}}$$

La rentabilité économique pourrait être exprimée avec plus de précision par le ratio :

$$\frac{(\text{résultat net} + \text{intérêts des capitaux étrangers}) \times 100}{\text{capital} + \text{réserves} + \text{bénéfice net} + \text{dettes, nettes des créances}}$$

¹ Bien que les termes ne soient pas normalisés, on parle généralement de *profitabilité* lorsqu'il s'agit de ce type de ratio (chiffre d'affaires au dénominateur), et de *rentabilité* si le dénominateur est le montant des capitaux engagés, ou celui de l'investissement.

Notons que les dirigeants devraient aussi comparer leur bénéfice avant charges financières au montant de ces charges financières. Le banquier hésitera en effet à augmenter ses concours si ces charges financières représentent un pourcentage excessif du chiffre d'affaires¹.

Le bénéfice net étant sensible aux manipulations fiscales, les banquiers utilisent un autre concept, celui de *cash-flow* ou de *capacité d'autofinancement* :

$$\text{capacité d'autofinancement} = \text{bénéfices nets} + \text{dotations aux amortissements et provisions}$$

La rentabilité peut alors s'exprimer par les ratios suivants :

$$\text{rentabilité économique} = \frac{\text{capacité d'autofinancement ou cash flow (bénéfices nets + amortissements comptables)}}{\text{actif total}}$$

$$\text{rentabilité financière} = \frac{\text{capacité d'autofinancement}}{\text{capitaux propres}}$$

La notion de cash flow, ou de capacité d'autofinancement, est une notion importante pour un patron d'entreprise car elle lui indique quelles sont les sommes dont il peut disposer pour financer ses investissements. Ces sommes correspondent en effet aux bénéfices réalisés par l'entreprise mais aussi aux amortissements comptables puisque ces derniers ne donnent pas lieu à des sorties d'argent dans la mesure où ils sont destinés simplement à compenser la dépréciation des immobilisations et à permettre, par conséquent, leur renouvellement².

La capacité d'autofinancement doit être distinguée de l'autofinancement car si une partie des bénéfices est distribuée aux actionnaires cet autofinancement sera égal à :

$$\text{autofinancement} = \text{capacité d'autofinancement} - \text{bénéfices distribués}$$

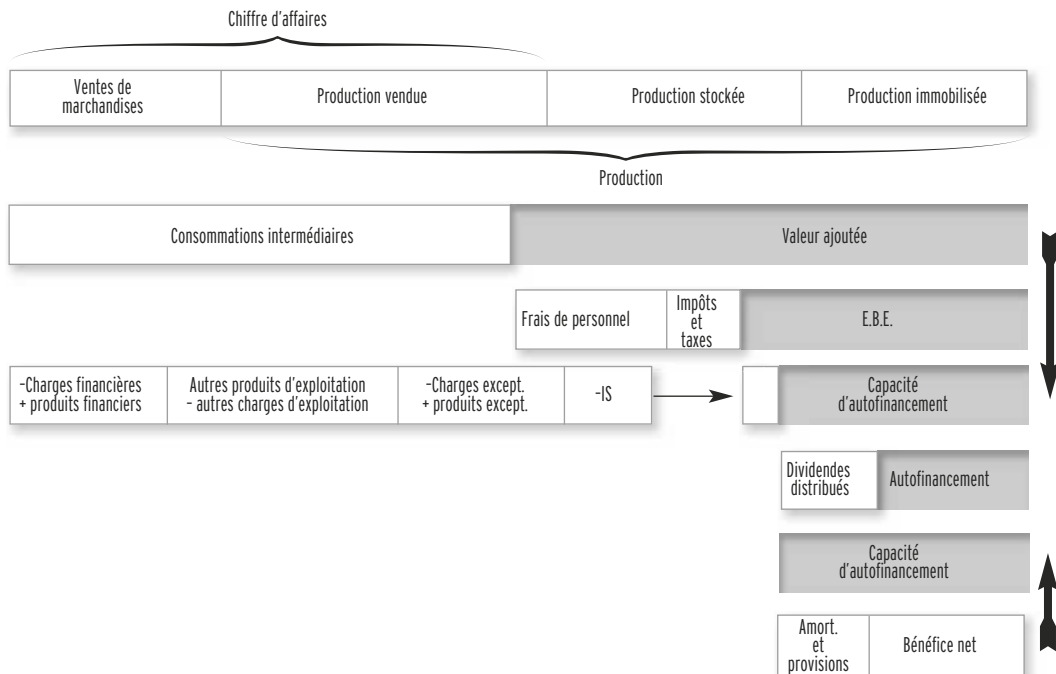
Comme la figure 4.11 le précise, la capacité d'autofinancement et l'autofinancement peuvent être calculés à partir des bénéfices nets et des amortissements mais également à partir de l'excédent brut d'exploitation.

1 Toute entreprise peut demander à la centrale des bilans de la Banque de France d'effectuer chaque année une analyse détaillée de son activité, de sa structure financière, de sa rentabilité et de son comportement en matière d'investissement et de financement. Il suffit pour cela d'adhérer à la Centrale des bilans par l'intermédiaire de la succursale de la Banque de France la plus proche de l'entreprise, puis de remplir un imprimé détaillé à la fin de chaque exercice. La Centrale des bilans remet à ses adhérents un dossier individuel et un fascicule sur les résultats de l'ensemble des entreprises de l'activité concernée. Ce fascicule permet d'utiles comparaisons (le dossier individuel est protégé par le secret professionnel).

2 Il faut, toutefois, que le calcul des amortissements respecte les règles imposées par l'administration fiscale. Les amortissements non acceptés par le fisc devront être en effet réintégrés dans le bénéfice imposable et le bénéfice net sera de ce fait diminué.

Remarque : le terme *cash flow* (flux de liquidités) fait référence à la différence (encaissements - décaissements) de la période alors que la CAF ne tient pas compte des dates de ces encaissements/décaissements. La CAF et le cash flow ont des significations généralement voisines mais non synonymes.

FIGURE 4.11 **Capacité d'auto-financement et autofinancement**



Aux exégètes de la comptabilité signalons que la capacité d'auto-financement peut donc se calculer de deux manières.

<i>Formulation 1</i>	<i>Formulation 2</i>
<p>Capacité d'auto-financement =</p> <p>Excédent brut d'exploitation</p> <p>+ Autres produits (d'exploitation) (compte 75)</p> <p>- Autres charges (d'exploitation) (compte 65)</p> <p>+ Produits financiers (compte 76)</p> <p>- Charges financières (compte 66)</p> <p>+ Produits exceptionnels (compte 77 sauf 775)</p> <p>- Charges exceptionnelles (compte 67 sauf 675)</p> <p>- Participation des salariés aux fruits de l'expansion</p> <p>- Impôts sur les bénéfices (compte 695)</p>	<p>Capacité d'auto-financement =</p> <p>Résultat net</p> <p>+ Dotation aux amortissements et provisions (compte 68)</p> <p>- Reprises sur amortissements et provisions (compte 78)</p> <p>- Produit des cessions des éléments d'actif (compte 775)</p> <p>+ Valeur comptable nette des éléments d'actif cédés (compte 675)</p> <p>Cette deuxième méthode est plus rapide mais moins orthodoxe que la précédente.</p>

ANALYSE DE LA RENTABILITÉ GRÂCE AUX SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION

Le compte de résultat permet de calculer un certain nombre de soldes intermédiaires qui alourdissent, certes, le jargon financier mais dont il convient de connaître le contenu car ils sont fréquemment utilisés par le banquier et parce qu'ils constituent autant d'indicateurs pour suivre la rentabilité d'une entreprise. Il s'agit :

- de la marge commerciale,
- de la valeur ajoutée,
- de l'excédent brut d'exploitation,
- du résultat d'exploitation,
- du résultat courant avant impôt,
- du résultat de l'exercice.

La marge commerciale

La marge commerciale est un indicateur utilisé notamment par les entreprises qui revendent en l'état des marchandises ou des biens qu'elles achètent sans leur faire subir ensuite de transformations. Il s'agit donc des entreprises commerciales ou des entreprises industrielles qui possèdent une branche négoce.

Le calcul de la marge commerciale

La marge commerciale (appelée parfois à tort marge brute) est égale à la différence entre les ventes (hors taxes) de marchandises et le coût d'achat (hors taxes) de ces marchandises (la marge brute est la simple différence prix de vente - prix d'achat).

$$\text{marge commerciale} = \text{ventes HT de marchandises} - \text{coût d'achat HT de ces marchandises}$$

Pour calculer le coût d'achat des marchandises vendues il convient d'ajouter aux achats de ces marchandises :

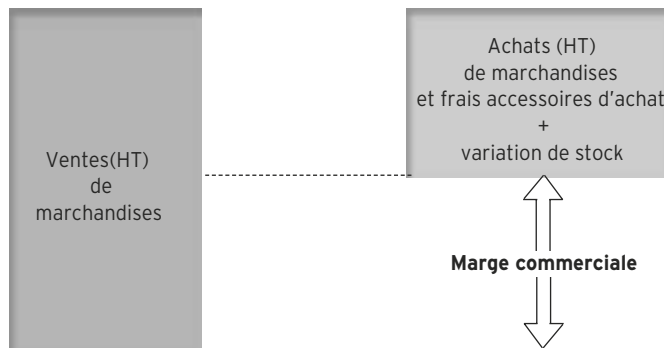
- les frais accessoires d'achat tels que transports, manutention ou stockage, commissions, assurances... Rappelons que ces frais accessoires sont souvent exprimés par un pourcentage du prix d'achat, (par exemple 6 %), pourcentage que l'on obtient en comparant, pour l'exercice précédent, le montant global effectif de ces frais au montant total effectif des achats de ce même exercice ;
- les variations de stocks de marchandises (stock initial - stock final).

Les achats et variations de stocks figurent sur les deux premières lignes de charges du compte de résultat (voir tableau 4.8).

$$\text{marge commerciale} = \text{ventes HT de marchandises} - (\text{achat de marchandises} + \text{variation de stock})$$

$$\text{Coût d'achat des marchandises vendues}$$

FIGURE 4.12 La marge commerciale



● La marge commerciale, un instrument d'analyse

La marge commerciale constitue le principal indicateur de rentabilité des entreprises commerciales car elle est relativement stable au sein d'une même branche et parce qu'elle permet ainsi des comparaisons intéressantes.

Cette marge commerciale est souvent exprimée en valeur relative par le rapport suivant :

$$\text{marge commerciale (en valeur relative)} = \frac{\text{marge commerciale}}{\text{montant des ventes (HT)}}$$

Exemple

Ventes (HT) =	100 000 €	} coût d'achat des marchandises vendues =
Achats (HT) =	60 000 €	
Frais d'achat (10 %) =	6 000 €	
Variation de stocks		
(stock initial - stock final) =	2 000 €	
		66 000 € + 2 000 € = 68 000 €

Marge commerciale (en valeur absolue) = 100 000 € - 68 000 € = 32 000 €

Marge commerciale (en valeur relative) = $\frac{32\,000}{100\,000} = 0,32$

On exprime le plus souvent la marge commerciale en pourcentages. Il suffit pour cela de multiplier par cent le rapport précédent. Ainsi, dans l'exemple ci-dessus, la marge commerciale serait de :

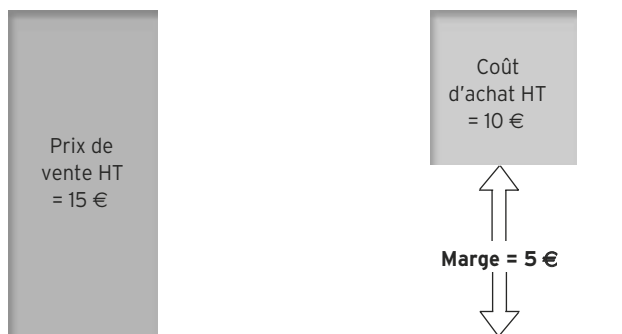
$$\frac{32\,000}{100\,000} \times 100 = 32 \% \text{ soit } 32 \% \text{ du montant des ventes hors taxes.}$$

Il est également possible de calculer la marge sur un seul article.

Supposons, par exemple, qu'un bien dont le coût d'achat est 10 € soit revendu 15 €, sa marge commerciale en valeur absolue sera de 15 € - 10 € = 5 € et en valeur relative par rapport au prix de vente :

$$\frac{15\,€ - 10\,€}{15\,€} \times 100 = 33,33 \%$$

FIGURE 4.13 La marge sur un article



Notons que certains chefs d'entreprise préfèrent exprimer leur marge commerciale en fonction du coût d'achat.

Dans l'exemple précédent cette marge serait de $\frac{15\,€ - 10\,€}{10\,€} \times 100 = 50 \%$.

La formule à mettre en œuvre pour déterminer la marge X qu'il convient d'appliquer au coût d'achat pour obtenir la marge Y donnée sur prix de vente est très simple¹.

$$\text{Marge X (sur prix d'achat)} = \frac{\text{marge Y}}{100 - Y} \times 100$$

Si l'on veut par exemple obtenir une marge de 30 % sur prix de vente, il faudra appliquer une marge de $\frac{30}{100 - 30} \times 100 = 42,9 \%$ sur le coût d'achat.

¹ Notons que pour fixer leurs prix de vente, les commerçants, qui utilisent plutôt la marge brute, emploient souvent un coefficient multiplicateur qu'ils appellent « taux de marque », taux qu'ils appliquent à leurs prix d'achat HTVA pour obtenir directement leurs prix de vente TTC. Si le coefficient est de 1,90 une marchandise achetée 100 € HT sera revendue 190 € TTC. Le taux de marque ne doit être confondu ni avec la marge brute ni avec la marge commerciale.

TABLEAU 4.7 Table de correspondance (en %)

Marge sur PV	Marge sur PA	Marge sur PV	Marge sur PA
10	11,11	36	56,25
15	17,64	38	61,29
20	25,00	40	66,67
22	28,21	42	72,41
24	31,58	44	78,57
26	34,14	46	85,19
28	38,89	48	92,31
30	42,86	50	100,00
32	47,06		
33,33	50,00		
34	51,52		

LA VALEUR AJOUTÉE

La valeur ajoutée constitue également un outil précieux pour suivre la rentabilité des entreprises commerciales mais également celle des entreprises industrielles.

Elle exprime la différence entre ce que ces entreprises produisent et ce qu'elles consomment comme biens et services acquis à l'extérieur.

Le calcul de la valeur ajoutée dans une entreprise commerciale

Une entreprise commerciale achète à l'extérieur des marchandises, mais aussi ce que le plan comptable regroupe dans deux rubriques :

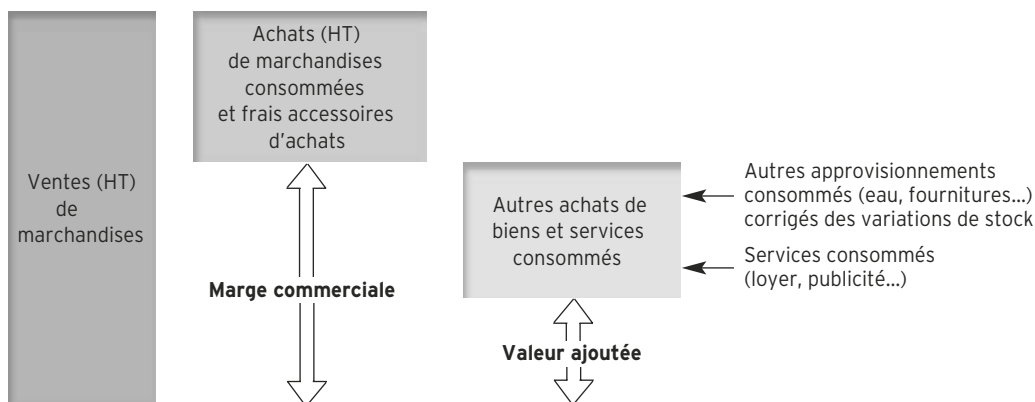
- autres approvisionnements,
- autres achats et charges externes.

Ces deux rubriques rassemblent, nous le savons, les dépenses suivantes :

- Autres approvisionnements :
 - eau, gaz, électricité,
 - produits d'entretien,
 - fournitures de bureau,
 - petit outillage,
 - emballages,
 - variation éventuelle de stock de ceux des produits précédents qui font l'objet de stockage.
- Autres achats et charges externes (il s'agit notamment des services suivants) :
 - loyers,
 - entretien, réparations,

- primes d'assurance,
- honoraires,
- publicité,
- transports et déplacements,
- courrier.

FIGURE 4.14 La valeur ajoutée d'une entreprise commerciale



Le calcul de la valeur ajoutée dans les entreprises industrielles

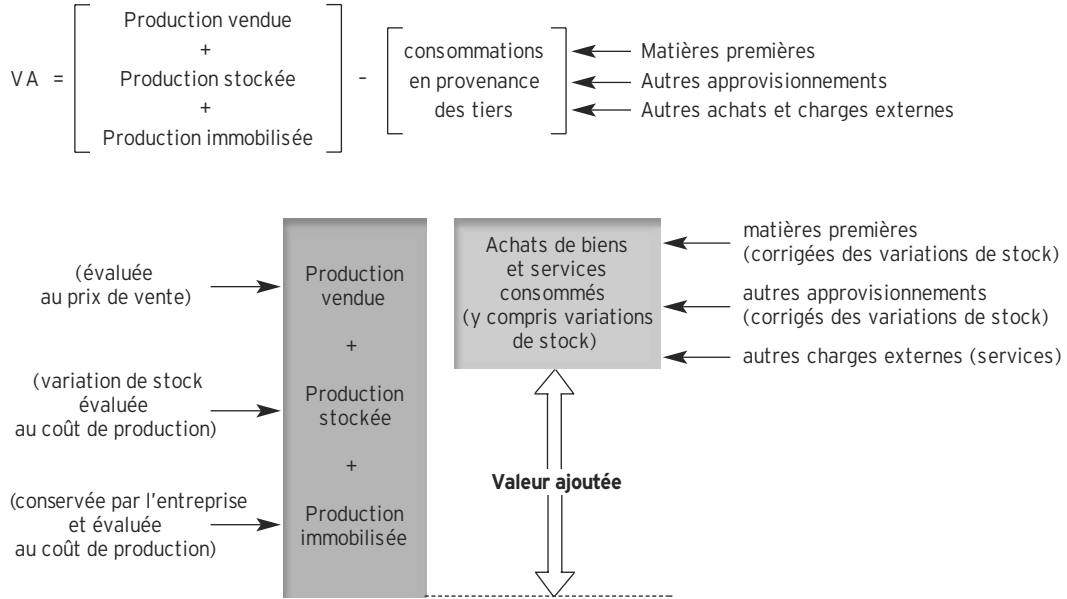
L'entreprise industrielle qui ne possède pas de branche négoce n'achète pas de marchandises revendues en l'état mais des matières premières auxquelles elle fait subir des transformations. Elle ne peut donc pas calculer une marge commerciale et ses achats de biens et services comprennent des *matières premières et autres approvisionnements*, d'une part, des *autres achats et charges externes*, d'autre part. Comme pour les entreprises commerciales, les achats de matières premières et les autres approvisionnements doivent être corrigés des éventuelles variations de stock.

L'entreprise industrielle transforme tous les éléments acquis à l'extérieur en biens et services qu'elle vend mais également qu'elle peut stocker ou conserver pour elle-même (immeubles ou machines construits par l'entreprise pour elle-même). Comme signalé précédemment ces différents éléments figurent en produits au compte de résultat dans les rubriques *production vendue, production stockée, production immobilisée*.

La valeur ajoutée est donc égale à la différence suivante¹ (voir tableaux 4.7 et 4.8)

¹ Une source de difficulté : la production de l'entreprise industrielle est hétérogène puisqu'elle est formée d'une production vendue valorisée au prix de vente et d'une production stockée, ou immobilisée valorisée au coût de production (la production stockée, rappelons-le, est égale à stock final - stock initial de produits semi-finis et de produits finis et ces stocks sont chiffrés au coût de production).

FIGURE 4.15 **La valeur ajoutée d'une entreprise industrielle**

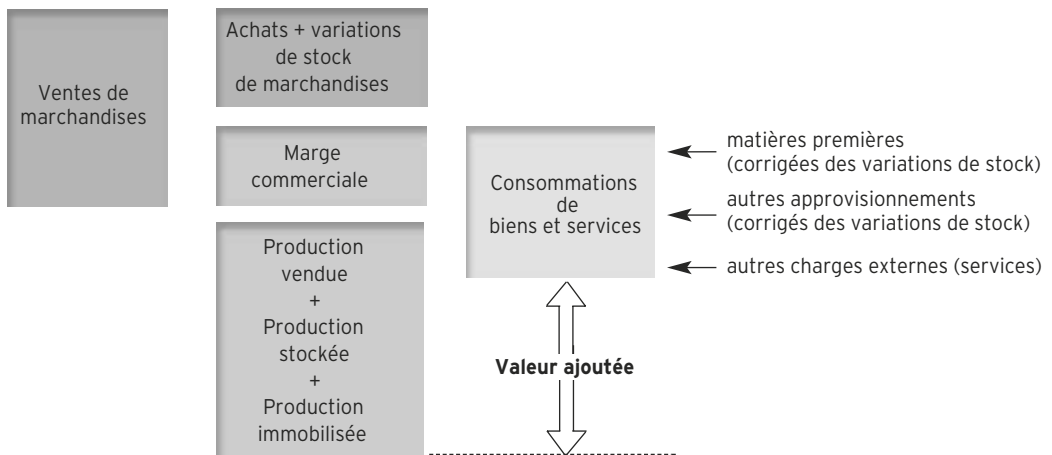


Le calcul de la valeur ajoutée dans une entreprise industrielle ayant une branche négoce

Ce type d'entreprise ne peut calculer une marge commerciale que sur les seuls produits ou services qu'elle revend en l'état sans leur faire subir de transformations.

La valeur ajoutée pour l'ensemble de ses activités peut donc être matérialisée par le schéma suivant :

FIGURE 4.16 **La valeur ajoutée d'une entreprise industrielle ayant une branche négoce**



Notons que la valeur ajoutée est calculée avant frais de personnel or certaines entreprises font appel à du personnel intérimaire et ces frais d'intérim figurent dans le poste *autres charges externes*. Ils viennent par conséquent diminuer artificiellement la valeur ajoutée. Il conviendrait donc d'ajouter les charges d'intérim à cette valeur ajoutée pour éviter que l'analyse de cette dernière ne soit faussée.

De même, certaines entreprises, notamment du bâtiment, sous-traitent une partie de leur production. Un pourcentage non négligeable de ces frais de sous-traitance correspond, le plus souvent, à des frais de personnel qui auraient été supportés par ces entreprises si elles avaient assuré elles-mêmes les fabrications sous-traitées. Or les charges de sous-traitance sont, elles aussi, intégrées dans le poste *autres charges externes*, poste qui entre dans le calcul de la valeur ajoutée. L'analyse de cette valeur ajoutée et sa comparaison avec celle des autres entreprises risque donc, là encore, d'être faussée si les charges de sous-traitance sont d'un montant inhabituel pour la profession. Il conviendrait, par conséquent, d'augmenter la valeur ajoutée du montant des frais de personnel qui auraient été supportés par les entreprises concernées si elles avaient pris en charge les fabrications correspondantes¹.

Par ailleurs, une entreprise peut se procurer des machines ou des bâtiments en crédit-bail, en leasing et ces frais de leasing figurent, là aussi, dans le poste *autres charges externes*. Si cette entreprise avait juridiquement acheté ces biens elle aurait pratiqué sur ces derniers un amortissement comptable qui aurait constitué une charge d'exploitation. Par ailleurs, les intérêts des emprunts contractés pour financer ces mêmes biens auraient figuré dans le poste charges financières. Le leasing peut donc être assimilé pour partie à un amortissement comptable calculé sur la valeur du bien acquis et, pour partie, à des charges financières. Or, ni l'amortissement comptable ni les charges financières ne doivent entrer dans le calcul de la valeur ajoutée². On a donc diminué artificiellement celle-ci en portant les frais de leasing dans le poste des autres achats et charges externes. Il convient, par conséquent, de rajouter ces frais de leasing à la valeur ajoutée pour rendre son étude significative.

Ces corrections sont indispensables dans le système comptable français si l'on veut dégager des soldes de gestion ayant une réelle valeur d'information économique.

La valeur ajoutée : instrument d'analyse

Le calcul de la valeur ajoutée présente un grand intérêt car c'est cette valeur ajoutée qui permet de rémunérer les différents facteurs de production sous forme :

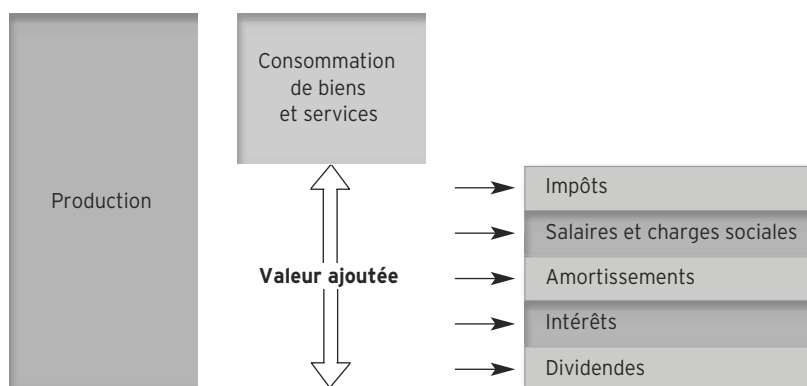
- de salaires (rémunération du travail) ;
- d'intérêts (rémunération des prêteurs) ;

¹ Le retraitement de la sous-traitance est cependant délicat car les charges de sous-traitance représentent également d'autres charges qui ne devraient pas entrer dans le calcul de la valeur ajoutée (frais financiers, frais d'administration générale, bénéfice du sous-traitant).

² Les informations concernant le crédit-bail figurent dans l'annexe.

- d'amortissements (« rémunération » du capital technique, des immobilisations) ;
- d'impôts (« rémunération » de l'État) ;
- de dividendes (rémunération des capitaux propres apportés par les actionnaires ou par le seul créateur).

FIGURE 4.17 La valeur ajoutée



Calculer cette valeur ajoutée ne soulève guère de difficulté car il suffit de prendre les quatre premières rubriques de produits et les cinq premières rubriques de charges figurant au compte de résultat proposé dans le système de base du plan comptable (voir tableau 4.8).

Pour effectuer d'utiles comparaisons avec des entreprises appartenant à la même branche d'activité, le dirigeant pourra calculer le ratio de sa valeur ajoutée à son chiffre d'affaires, ou mieux, à sa production (production vendue + production stockée + production immobilisée).

Exemple

Si cette production est de 2 millions et la valeur ajoutée de 1,2 million, il obtiendra :

$$\frac{\text{valeur ajoutée}}{\text{production}} \times 100 = \frac{1,2}{2} \times 100 = 60 \%$$

c'est-à-dire une valeur ajoutée qui représente ici 60 % de la production¹.

Notons que si l'entreprise vend également des marchandises en l'état elle devra ajouter ces ventes de marchandises à sa production car ces ventes figurent sur une ligne séparée dans le compte de résultat.

¹ Si la valeur de la production stockée (variations de stocks de produits finis et semi-finis) et de la production immobilisée est faible, le chef d'entreprise comparera simplement sa valeur ajoutée à son chiffre d'affaires.

Il paraît utile également de suivre d'une année à l'autre l'évolution du ratio (du rapport) des frais de personnel à la valeur ajoutée¹ :

$$\frac{\text{frais de personnel}}{\text{valeur ajoutée}}$$

ainsi que le ratio des amortissements :

$$\frac{\text{amortissements}}{\text{valeur ajoutée}}$$

Une diminution du premier ratio traduira une amélioration de la productivité du personnel. Cette amélioration traduira elle-même une augmentation des efforts développés par ce personnel à moins qu'elle ne provienne d'investissements en machines plus performantes, investissements ayant entraîné un accroissement de la production ou une diminution des effectifs. Les investissements pourraient alors cacher une dégradation de la productivité des salariés. Ces mêmes investissements entraîneront nécessairement une augmentation des amortissements d'où l'intérêt de suivre le ratio $\frac{\text{amortissements}}{\text{valeur ajoutée}}$.

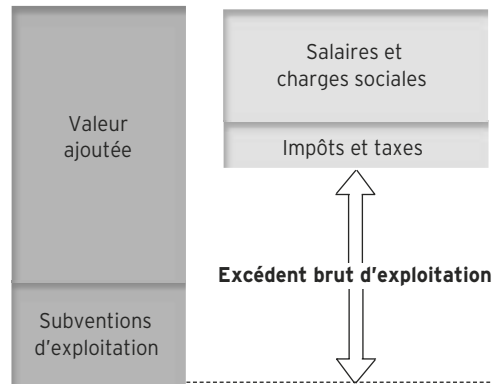
L'interprétation risque cependant de devenir délicate, c'est pourquoi le suivi du ratio des frais de personnel ne présente vraiment un intérêt que si l'entreprise n'achète pas de nouveaux équipements. C'est pourquoi également beaucoup de dirigeants préfèrent se servir d'un autre indicateur qui permet des comparaisons plus significatives avec les entreprises de la même branche : il s'agit de l'excédent brut d'exploitation (EBE).

L'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'excédent brut d'exploitation s'obtient en ajoutant à la valeur ajoutée les subventions d'exploitation éventuellement reçues et en retranchant du total obtenu les salaires et charges sociales, d'une part, les impôts (à l'exception des impôts sur les bénéfices et de la TVA), d'autre part.

1 En France ce ratio est en moyenne de 70 à 75 %.

FIGURE 4.18 L'excédent brut d'exploitation



L'EBE correspond également à la différence entre le total des 5 premières lignes de produits et des 7 premières lignes de charges du compte de résultat (version système de base) (voir tableaux 4.7 et 4.8).

Cet excédent brut d'exploitation est donc calculé avant :

- dotation aux amortissements ;
- charges et produits financiers ;
- charges et produits exceptionnels ;
- impôt sur les bénéfices.

L'EBE est le seul indicateur global qui reflète la rentabilité économique de l'entreprise, l'efficacité de sa gestion courante avant toute charge financière et qui permette d'utiles comparaisons avec d'autres entreprises car les charges ou produits qui en sont exclus découlent, soit des décisions prises par l'équipe dirigeante en matière d'endettement ou d'amortissement (décisions qui peuvent donc varier d'une entreprise à l'autre), soit d'éléments extérieurs (produits ou charges exceptionnels, impôts directs).

Ceux qui, parmi les créateurs, réussiront à obtenir des informations sur l'excédent brut d'exploitation de leurs concurrents, ou mieux, sur leur rentabilité commerciale que l'on peut traduire par le ratio $\frac{\text{EBE}}{\text{chiffre d'affaires}}$, ou mieux, par le ratio $\frac{\text{EBE}}{\text{production}}$, s'il s'agit d'une entreprise industrielle, ceux-là disposeront certainement d'informations particulièrement précieuses, surtout si ces chiffres sont obtenus par catégorie de produits.

Comme la valeur ajoutée, l'EBE doit, dans certains cas, subir des correctifs afin d'en rendre l'analyse significative.

Si l'on a déduit de la valeur ajoutée des frais de personnel d'intérim ou les frais de personnel extérieur que l'entreprise aurait supportés si elle n'avait pas fait appel à la

sous-traitance, il conviendra de réintroduire ces frais dans le calcul de l'excédent brut d'exploitation car cet EBE doit englober les frais de personnel¹.

À la différence des frais de personnel, les frais de leasing ne doivent pas être réintroduits dans l'excédent brut d'exploitation car ils sont assimilables à des charges d'amortissement et à des charges financières or, ni les frais financiers ni les amortissements n'entrent dans le calcul de l'EBE.

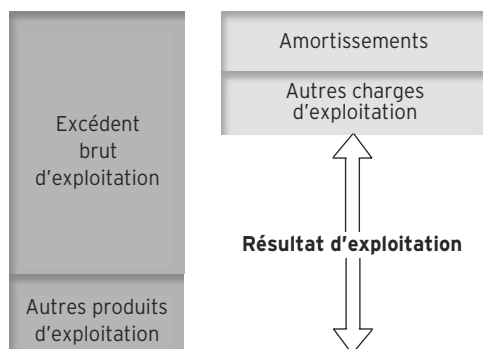
Le résultat d'exploitation

Il est obtenu en retranchant de l'excédent brut d'exploitation les amortissements, les provisions et les autres charges d'exploitation et en ajoutant au total obtenu les autres produits d'exploitation.

Il est calculé avant charges et produits financiers et il permet par conséquent des comparaisons entre des entreprises ayant des modes de financement différents.

Il présente cependant nettement moins d'intérêt que l'EBE (voir tableaux 4.7 et 4.8).

FIGURE 4.19 Le résultat d'exploitation

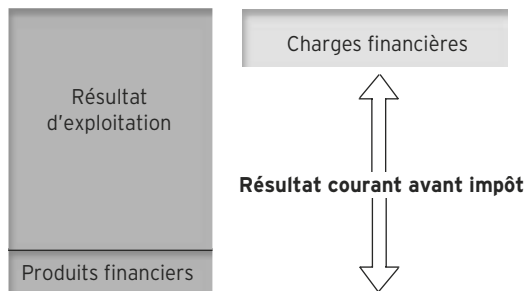


Notons que si l'entreprise a fait appel au crédit-bail, et si l'EBE calculé précédemment a été majoré de la fraction de ce crédit-bail correspondant aux charges d'amortissement comptable, ces charges doivent être maintenant déduites du résultat d'exploitation puisque celui-ci est calculé après amortissements.

Le résultat courant avant impôt

Il s'obtient en retranchant du résultat d'exploitation, les charges financières et en y ajoutant les éventuels produits financiers (voir tableau 4.8).

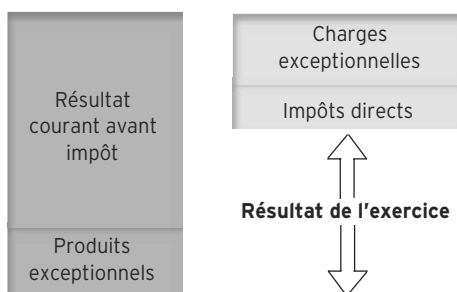
¹ Rappelons toutefois que le retraitement de la sous-traitance est une opération délicate ; en revanche, celui du *personnel extérieur* ou temporaire est très simple et il est à opérer dès lors que son montant est significatif par rapport aux soldes de gestion.

FIGURE 4.20 **Le résultat courant avant impôt**

Dans le cas où les charges de crédit-bail ont été retraitées, la fraction des charges correspondant aux intérêts est à inclure dans les *charges financières*. Ainsi, au stade du résultat courant, les retraitements évoqués plus haut, sont achevés ; autrement dit, ils modifient la valeur ajoutée, l'EBE et le résultat d'exploitation mais ils n'affectent pas le résultat courant.

Le résultat de l'exercice

C'est le montant du résultat net d'impôts qui figure au bas du compte de résultat, dans la colonne des charges, s'il s'agit d'un bénéfice, et dans la colonne des produits, s'il s'agit d'une perte. C'est ce même montant que l'on retrouve au passif du bilan (avant répartition) sous la rubrique *résultat net de l'exercice*, un résultat précédé du signe - ou mis entre parenthèses s'il s'agit d'une perte.

FIGURE 4.21 **Le résultat de l'exercice**

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion

Le plan comptable préconise le regroupement des soldes de gestion en un seul tableau qui pourrait en quelque sorte constituer le tableau de bord du futur dirigeant. Nous avons légèrement modifié le modèle proposé par ce plan comptable afin de mieux répondre aux besoins du créateur d'entreprise (voir tableau 4.7).

TABLEAU 4.8 Les soldes intermédiaires de gestion¹

LE COMPTE DE RÉSULTAT ²		LES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION
CHARGES DE GESTION (hors taxes)	PRODUITS (hors taxes)	
Charges d'exploitation Achats de marchandises Variation de stock (stock initial – stock final)	Produits d'exploitation Ventes de marchandises	Marge commerciale
Achats de matières premières et autres approvisionnements Variation de stock (stock initial – stock final) Autres achats et charges externes	Production vendue biens et services Production stockée (stock final – stock initial) Production immobilisée	Valeur ajoutée
Impôts, taxes et versements assimilés ³ Salaires et charges sociales	Subventions d'exploitation ³	Excédent brut d'exploitation
Dotations aux amortissements et aux provisions : Sur immobilisations : dotation aux amortissements Sur immobilisations : dotation aux provisions Sur actif circulant : dotation aux provisions Pour risques et charges : dotation aux provisions Autres charges	Reprises sur provisions (et amortissements), transferts de charges Autres produits	Résultat d'exploitation
Quote-part de résultat sur opérations faites en commun (II) Charges financières : Dotations aux amortissements et aux provisions Intérêts et charges assimilées Différences négatives de change Charges nettes sur cession de valeurs mobilières de placement	Quote-part de résultat sur opérations faites en commun (II) Produits financiers : D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé Autres intérêts et produits assimilés Reprises sur provisions et transferts de charges Différences positives de change Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	Résultat courant avant impôt
Charges exceptionnelles : Sur opérations de gestion Sur opérations en capital Dotations aux amortissements et aux provisions Participation des salariés aux fruits de l'expansion (V) Impôt sur les bénéfices (VI)	Produits exceptionnels : Sur opérations de gestion Sur opérations en capital Reprises sur provisions et transferts de charges	Résultat de l'exercice

Nota : Pour l'obtention de chaque solde il convient de reprendre l'ensemble des rubriques (charges et produits) placées au-dessus de la rubrique considérée. Exemple : Pour l'obtention de la valeur ajoutée, prendre toutes les rubriques qui sont au-dessus de *Impôts, taxes et versements assimilés*. Ajouter également à la *production vendue, stockée et immobilisée*, les ventes de marchandises.

1. Tableau confectionné à l'aide du tableau 4.3.
2. Procéder aux retraitements du personnel extérieur et du crédit-bail s'ils sont significatifs.
3. Peut aussi être légitimement introduits au niveau précédent, comme le fait le SYSCOA (notion d'impôts courants correspondant au coût des services publics consommés).

1 Tableau confectionné à l'aide du tableau 4.3.

L'ANALYSE DE LA RENTABILITÉ PAR LE CALCUL DU POINT MORT

Tous les chefs d'entreprises aimeraient connaître le chiffre d'affaires (ou le nombre d'unités vendues) au-delà duquel ils commencent à faire des bénéfices. Ce chiffre d'affaires (ou nombre d'unités) est appelé « seuil de rentabilité » ou « point mort ». Pour le calculer, il faut d'abord évaluer les « frais fixes » qui sont supportés par l'affaire, même si cette dernière ne produit ou ne vend rien. Il s'agit notamment :

- des salaires (et charges sociales correspondantes) :
 - du dirigeant ;
 - de sa secrétaire éventuelle ;
 - du magasinier, du chauffeur ;
 - etc.
- des frais dits « frais généraux » :
 - loyer, éclairage et chauffage des locaux ;
 - primes d'assurances ;
 - intérêts des emprunts ;
 - etc.

Supposons par exemple que le total obtenu atteigne 245 000 €. Le chiffre d'affaires qui correspond au point mort devra couvrir ces frais fixes de 245 000 €, mais également les frais variables entraînés par la réalisation de ce chiffre d'affaires. Si l'activité envisagée est une activité commerciale, le montant des frais variables sera égal au coût d'achat des marchandises vendues. S'il s'agit d'une activité de production, ces frais engloberont le coût d'achat des matières premières ainsi que les salaires et charges sociales des ouvriers qui les transformeront.

Exemple

Si, pour fabriquer ou vendre 1 000 unités, il faut 50 000 € de matières premières ou de marchandises et 200 000 € de salaires, le coût en frais variables des 1 000 unités sera de 250 000 € et le coût « variable » d'une unité, de 250 €. Il suffit dès lors de connaître le prix auquel chaque unité est commercialisée pour déterminer le nombre d'unités dont la vente permettra de couvrir l'ensemble des frais fixes (245 000 €) et des frais variables (250 € par unité).

Si, par exemple, chaque unité est vendue 600 €, cela laisse une marge sur coûts variables de 600 € - 250 € = 350 €. L'entreprise ayant une marge unitaire de 350 € doit vendre un nombre d'unités suffisamment important pour couvrir les 245 000 € de frais fixes.

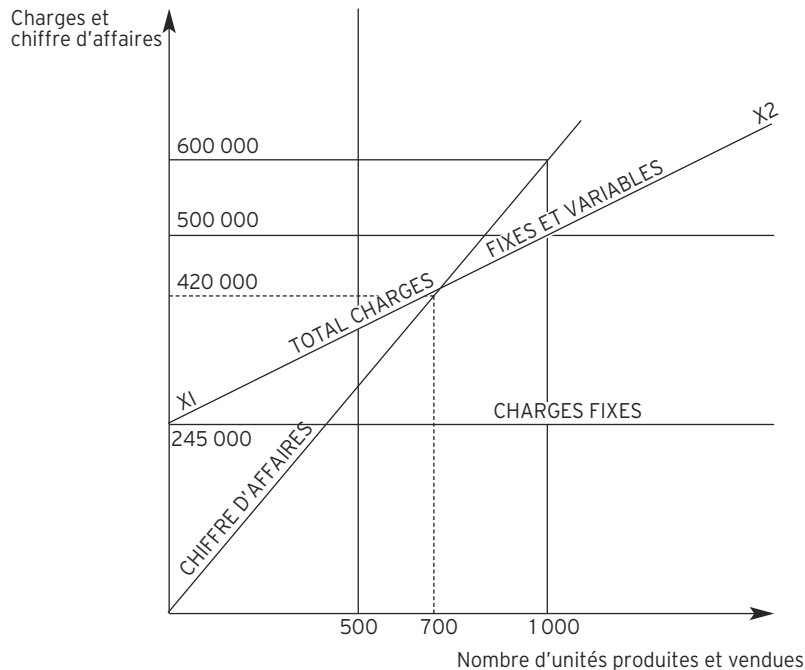
Cette quantité est égale à $\frac{245\,000}{350}$ soit 700 unités, ce qui correspond à un chiffre d'affaires de $700 \times 600 = 420\,000$ €. Au-delà de 700 unités l'entreprise gagne 350 € par unité puisque les 245 000 € de frais fixes auront été couverts par ces 700 premières unités.

Si l'activité est diversifiée, on peut calculer le point mort en partant du chiffre d'affaires plutôt que des unités produites. On tiendra dès lors le raisonnement suivant : si pour réaliser 600 000 € de chiffre d'affaires, il me faut supporter des frais variables de 250 000 €, la marge sur ces frais variables sera de 600 000 - 250 000 = 350 000 €. Pour couvrir les frais fixes, cette marge devrait être seulement de 245 000 €, ce qui correspond à un chiffre d'affaires de :

$$\frac{600\,000 \times 245\,000}{350\,000} = 420\,000 \text{ € (voir fig. 4.22)}$$

Dans la pratique, la marge commerciale varie assez peu d'une entreprise à l'autre, c'est pourquoi le syndicat de la profession est parfois en mesure de fournir des chiffres indicatifs au créateur. Dans l'exemple proposé, le syndicat lui donnerait peut-être une marge approximative de 0,6 € par euro de chiffre d'affaires. Comme les frais fixes sont faciles à évaluer, on pourrait rapidement déterminer le seuil de rentabilité en divisant le montant de ces frais fixes (245 000 €) par la marge commerciale donnée (0,6). On obtiendrait alors un chiffre d'affaires d'environ 410 000 €. Notons que les marges éventuellement fournies par la profession constituent un bon outil de contrôle. Si, par exemple, le syndicat avait donné une marge de 0,5 au lieu de 0,6, on aurait obtenu un seuil de rentabilité de 490 000 € et il aurait fallu s'interroger sur les raisons pour lesquelles une entreprise nouvellement créée atteindrait une efficacité supérieure à la moyenne de la profession. On serait tenté de penser, qu'en l'absence d'atouts particuliers, cette entreprise a sous-estimé ses frais fixes et ses frais variables.

FIGURE 4.22 La détermination du seuil de rentabilité du point mort¹



¹ Les développements qui suivent sont nécessairement schématiques et nous invitons les lecteurs désireux d'approfondir leurs connaissances à se référer à *L'Art de Diriger*, tome 2, Gestion-Finance, 3^e éd., R. Papin, Dunod, 2006.

LA STRUCTURE FINANCIÈRE D'UNE ENTREPRISE

Si la rentabilité d'une entreprise conditionne son développement, la structure financière de cette entreprise conditionne sa survie.

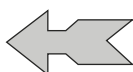
Il existe un grand principe de gestion financière dont tous les créateurs doivent s'imprégner s'ils veulent éviter des difficultés. Ce principe est le suivant : tout bien acquis par l'entreprise doit être financé par une ressource qui figurera au bilan durant un délai au moins équivalent à la durée de vie de ce bien.

- Les immobilisations d'une entreprise doivent par conséquent être financées en priorité par des capitaux permanents : capitaux propres, dettes à long terme (plus de 7 ans) et moyen terme (2 à 7 ans)¹.
- Le besoin en fonds de roulement d'exploitation, c'est-à-dire la différence : (stocks + crédits consentis aux clients) - crédits accordés par les fournisseurs, devrait être également financé par des capitaux permanents.
- Seules les variations du besoin en fonds de roulement par rapport au BFR moyen calculé et les décalages momentanés de trésorerie devraient faire l'objet de crédits bancaires à court terme.

FINANCER LES IMMOBILISATIONS PAR DES CAPITAUX PERMANENTS

Immobilisations

- incorporelles :
 - frais d'établissement
 - fonds de commerce
 - logiciels
- corporelles :
 - terrains
 - constructions
 - matériel



Capitaux permanents

- Capitaux propres :
 - capital personnel ou social
 - réserves
 - résultat net de l'exercice
- emprunts à LT et MT

Si le dirigeant d'entreprise ne tenait pas compte de cette première règle et voulait, par exemple, acquérir une machine grâce à des crédits à court terme, il prendrait alors un risque

¹ Rappelons que le plan comptable ne fait pas la distinction entre emprunts à long terme et emprunts à moyen terme. Sont considérés comme « emprunts à terme » tous les emprunts à plus d'un an.

considérable car il n'aurait pas la certitude que cette machine puisse dégager assez vite une rentabilité suffisante pour lui permettre de rembourser à temps ces crédits à court terme.

Inversement, l'orthodoxie financière veut que la durée d'un prêt ne dépasse pas la durée de vie de l'immobilisation acquise grâce à ce prêt.

FINANCER AUSSI LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT PAR DES CAPITAUX PERMANENTS

À l'actif du bilan figurent deux autres postes : les postes *stocks* et créances clients dont on peut se demander s'il faut les financer par des capitaux permanents ou par des crédits à court terme.

Certains créateurs négligent purement et simplement ces « actifs circulants », oubliant par là même qu'une entreprise ne peut fonctionner correctement si elle ne possède pas en permanence un stock suffisant de matières premières pour alimenter ses ateliers (s'il s'agit d'une entreprise de fabrication) ou de marchandises pour approvisionner ses rayons (s'il s'agit d'une entreprise commerciale).

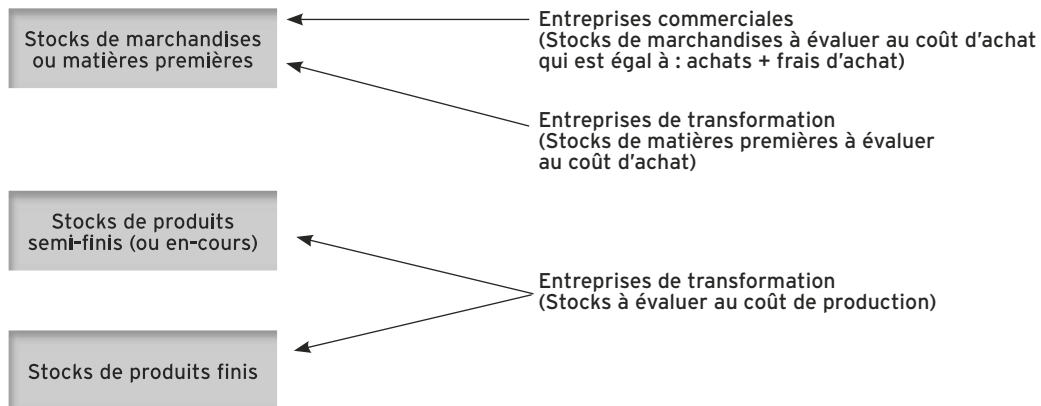
Ces matières premières ou marchandises sortiront des stocks dans de courts délais mais elles représentent un besoin permanent de financement car elles devront être remplacées par d'autres marchandises ou matières premières pour permettre un fonctionnement régulier des magasins ou des ateliers.

Notons que le montant des stocks à financer va augmenter avec le niveau d'activité. Si une entreprise fabrique par exemple des voiliers et qu'elle souhaite doubler son chiffre d'affaires par rapport à l'année précédente, elle devra disposer en permanence d'un stock de matières premières probablement deux fois plus important sinon ses ateliers pourraient se trouver dans l'impossibilité de doubler le nombre de bateaux fabriqués.

Notons également que dans les entreprises de transformation il existe une deuxième catégorie de stocks dont il convient de prévoir le financement : il s'agit des stocks de produits semi-finis qui, dans certains secteurs comme le bâtiment ou la construction navale, peuvent représenter des montants considérables. La fabrication d'un immeuble ou d'un bateau peut exiger plusieurs mois voire plusieurs années de délai et, durant toute cette période, de l'argent sera immobilisé dans ces *en-cours* dont le coût de production correspondra à celui des matières premières qu'ils ont consommées mais également aux autres coûts qu'ils ont déjà entraînés et notamment aux salaires des ouvriers qui les ont transformés.

Enfin, une entreprise de fabrication ne pourra peut-être pas vendre ou livrer immédiatement ses produits finis. Elle aura donc en permanence des stocks de produits finis qui sont également évalués à leur coût de production.

FIGURE 4.23 Les stocks de l'entreprise



Il existe un autre type de besoin dont les créateurs doivent prévoir le financement dès le lancement de leur entreprise. Il s'agit des crédits consentis aux clients. Dans la plupart des secteurs d'activité, en effet, les créateurs ne peuvent refuser d'accorder à leur clientèle des délais de règlement. Si, par exemple, ces délais sont en moyenne de 60 jours, cela signifie que durant les 60 premiers jours d'activité le nouveau dirigeant n'encaissera aucune recette alors qu'il devra acheter des matières premières et payer ses ouvriers. Deux mois de chiffre d'affaires seront en permanence gelés dans ces crédits clients et ce besoin de financement augmentera lui aussi avec le niveau d'activité. Si le chiffre d'affaires double, les sommes immobilisées dans le compte clients doubleront peut-être et il se pourrait même qu'elles augmentent encore plus rapidement si la croissance du chiffre d'affaires devait résulter d'un allongement des délais de paiement consentis aux clients.

Comment financer les actifs circulants constitués par les stocks et les crédits accordés aux clients ?

D'abord grâce aux crédits fournisseurs.

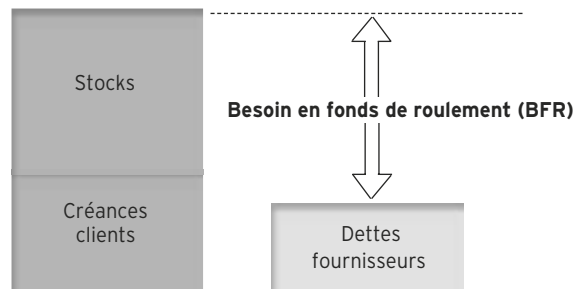
Les fournisseurs de marchandises et matières premières vont probablement consentir à l'entreprise des délais de paiement qui permettront de disposer d'une source permanente de financement dans la mesure où chaque crédit fournisseurs remboursé sera remplacé par d'autres crédits correspondant à de nouvelles commandes. Notons toutefois que, sauf cas exceptionnel, le crédit fournisseurs permettra rarement de financer la totalité des stocks et des crédits clients. Si, par exemple, une marchandise achetée 100 € est revendue 200 € et si les délais de règlement accordés aux clients sont les mêmes que ceux obtenus des fournisseurs, alors le crédit fournisseurs représentera une somme deux fois plus faible que le crédit clients.

Le créateur devra par conséquent trouver des ressources pour financer son besoin en fonds de roulement qui correspondra, dans une première approximation, à la différence entre,

d'une part, les stocks et crédits clients et, d'autre part, les crédits obtenus des fournisseurs.

$$\text{besoin en fonds de roulement} = (\text{stocks} + \text{clients}) - \text{fournisseurs}$$

FIGURE 4.24 Le besoin en fonds de roulement



Le BFR, ce besoin permanent, augmentera avec le chiffre d'affaires puisque chacun de ses éléments augmentera avec ce dernier¹. Il serait donc dangereux de le financer par des crédits à court terme qui, par définition, doivent être remboursés à bref délai.

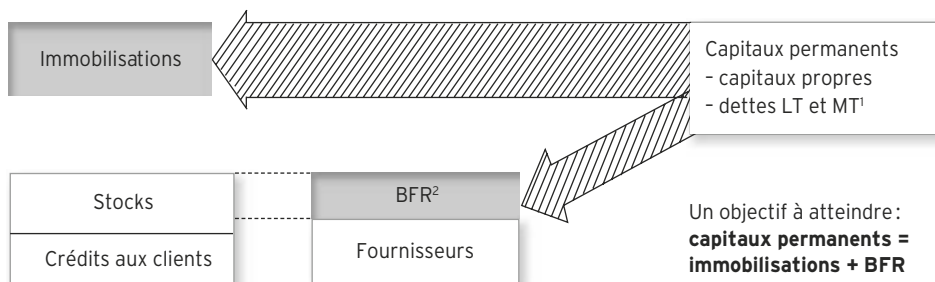
Bien des entreprises en situation de croissance rencontrent des difficultés précisément parce que leurs dirigeants n'ont pas compris ce phénomène. Pour faire face au développement ils pensent d'abord aux nouvelles machines ou aux nouveaux bâtiments nécessaires. Ils oublient que pour produire plus ils auront besoin de stocks supplémentaires et qu'en vendant plus ils auront plus d'argent immobilisé dans les créances clients.

Il faut donc faire l'impossible pour respecter le principe suivant : le besoin en fonds de roulement d'une entreprise doit être financé avant tout par des capitaux permanents et le dirigeant doit prévoir que ce besoin augmentera au moins aussi rapidement que son chiffre d'affaires.

Les capitaux permanents d'une entreprise devraient par conséquent couvrir les immobilisations, d'une part, et le besoin en fonds de roulement, d'autre part.

¹ Les supermarchés constituent une exception car leurs clients réglant comptant, les stocks étant faibles et les fournisseurs étant payés à terme, le BFR est alors négatif. Il constitue donc une source de financement qui augmente avec le chiffre d'affaires.

FIGURE 4.25 Le financement des besoins permanents



1. Les dettes à LT et MT figurent au bilan dans la rubrique « emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ». De cette rubrique, il convient d'enlever les concours bancaires à court terme : soldes débiteurs des comptes bancaires, escompte, facilités de caisse, crédits de campagne...

2. Pour calculer avec précision le BFR il faudrait ajouter aux crédits fournisseurs les dettes « d'exploitation » envers l'État (impôts et charges sociales éventuellement dus) ou envers les salariés. Il faudrait également ajouter aux crédits clients un certain nombre d'autres créances d'exploitation (par exemple la TVA à récupérer). Pour une création, ces montants sont souvent négligeables mais nous réintroduirons ces créances et dettes dans le chapitre 5.

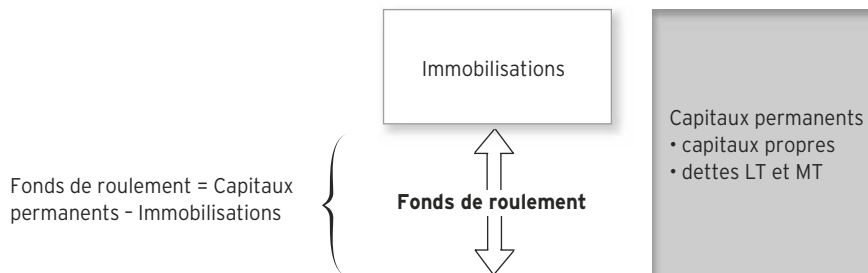
S'il advenait qu'au démarrage, des conditions exceptionnelles soient accordées par les clients ou les fournisseurs, si ces clients acceptaient de régler comptant et si les fournisseurs accordaient de longs délais de règlement pour faciliter ce démarrage, alors il se pourrait que le BFR soit faible voire négatif (crédits fournisseurs supérieurs à stocks + clients). Il serait cependant risqué, pour un créateur, de considérer de tels avantages comme définitifs et de ne pas prévoir à l'avance les financements qui seront nécessaires au fonctionnement normal de son entreprise.

Le futur dirigeant devra donc veiller à ce que ses capitaux permanents (capitaux propres et emprunts à long terme et moyen terme) soient supérieurs à ses immobilisations afin que la différence puisse financer tout ou partie de son besoin en fonds de roulement.

Cette différence entre capitaux permanents et immobilisations est appelée fonds de roulement par les financiers. Tous les créateurs devraient par conséquent se fixer comme objectif d'obtenir un fonds de roulement supérieur ou égal à leur besoin en fonds de roulement.

fonds de roulement \geq besoin en fonds de roulement

FIGURE 4.26 Le fond de roulement



Si le fonds de roulement est supérieur au besoin en fonds de roulement, alors les capitaux permanents pourront, non seulement couvrir les immobilisations et la totalité du BFR, mais ils permettront en outre à l'entreprise d'avoir de l'argent disponible en banque ou en caisse.

Cette entreprise aura donc une trésorerie positive égale à la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement (voir figure 4.27).

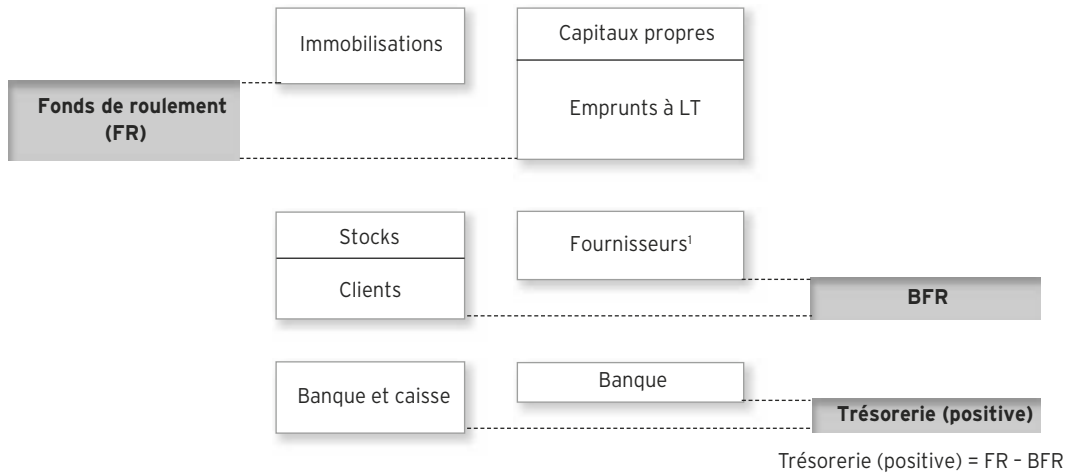
Notons que la trésorerie apparaît également comme la différence entre le montant des sommes en banque, CCP et caisse, d'une part, et, d'autre part, les crédits à court terme accordés éventuellement par les banques (découverts, facilités de caisse, escompte, Dailly).

trésorerie = disponibilités - crédits de trésorerie

Ce premier exemple décrit une structure financière difficilement réalisable par un créateur qui dispose de capitaux personnels en quantité limitée.

En effet, comme nous le verrons plus loin, les banquiers n'acceptent pas de financer par des prêts à long terme la totalité du montant des immobilisations et la différence doit donc faire l'objet d'apports personnels. Les banques acceptent encore plus difficilement de couvrir les besoins en fonds de roulement par ces mêmes prêts à long terme, surtout si l'entrepreneur ne peut leur proposer des garanties sérieuses.

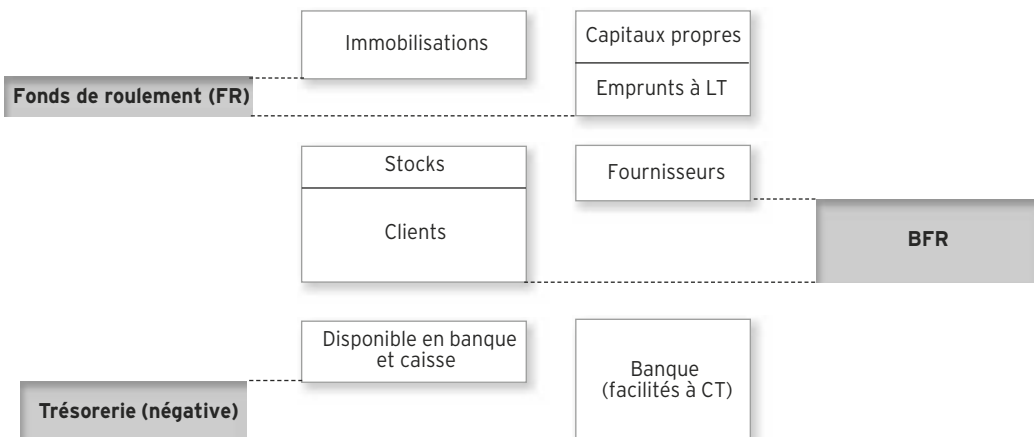
FIGURE 4.27 **Fonds de roulement supérieur au BFR**



1. À ce poste, il conviendrait logiquement d'ajouter les autres dettes à CT hormis celles accordées par les banques, par exemple les dettes envers l'État (Sécurité sociale, TVA...)

Le créateur d'entreprise peu fortuné risque donc de se trouver placé dans la situation décrite par le deuxième exemple.

FIGURE 4.28 **Fonds de roulement inférieur au BFR**



Le fonds de roulement de l'entreprise est inférieur à son besoin en fonds de roulement. La trésorerie est négative.

Dans ce cas, la différence BFR-FR devra faire l'objet de crédits de trésorerie c'est-à-dire de découverts, de facilités de caisse, d'escompte ou de crédits accordés au titre de la loi Dailly¹.

$$\text{besoin de trésorerie} = \text{BFR} - \text{FR}$$

Une telle situation n'est pas sans risque car, nous l'avons dit, il est toujours dangereux de financer des besoins à long terme par des crédits bancaires à court terme lesquels crédits devraient être réservés à la couverture des décalages momentanés de trésorerie.

FINANCER PAR DES CRÉDITS À COURT TERME LES BESOINS À COURT TERME

Ces besoins à court terme résulteront des variations du besoin en fonds de roulement moyen et des déphasages qui se produiront entre les dates d'acquisition des immobilisations et les dates d'arrivée des ressources qui serviront à les financer.

Financer les variations du besoin en fonds de roulement moyen

Le besoin en fonds de roulement, que nous calculerons dans la section suivante, est un besoin moyen, fonction du délai moyen d'écoulement des stocks, du délai moyen de paiement par les clients et des délais moyens de règlement des fournisseurs.

Si les capitaux permanents sont calculés correctement, et s'ils couvrent le besoin moyen en fonds de roulement, on aura donc, à certaines périodes, des soldes de trésorerie positifs (c'est-à-dire des disponibilités en banque ou en caisse) et, à d'autres périodes, des soldes négatifs. C'est à ces soldes négatifs que devraient être réservés les emprunts à court terme.

Il se peut en effet que durant plusieurs jours, plusieurs semaines, voire plusieurs mois, le besoin réel en fonds de roulement soit supérieur au besoin moyen calculé, si, par exemple, on a consenti momentanément des facilités plus larges aux clients ou si on a réglé comptant de gros fournisseurs afin de bénéficier de conditions d'achat plus avantageuses.

Ces décalages momentanés ne doivent pas être confondus avec l'augmentation du BFR qui résultera plus tard d'un accroissement du chiffre d'affaires. Ce type de besoin devra, lui, faire l'objet d'une couverture par des capitaux permanents, au premier chef par des bénéfices conservés dans l'entreprise et, si ces bénéfices sont insuffisants, par des apports

1 Rappelons que ces crédits « Dailly » permettent, en l'absence d'effets de commerce, de rendre liquide une partie du poste clients. Il suffit de remettre au banquier un « bordereau de cession » des factures émises sur ces clients. La banque peut alors mettre les sommes correspondantes à la disposition de l'entreprise après prélèvement d'agios. Le procédé est beaucoup plus souple que l'escompte mais il ne saurait faire oublier au financier qu'il concerne des crédits à court terme dont le remboursement reposera sur la solidité financière des clients. Des banques refusent d'ailleurs d'accorder ce type de crédit à court terme.

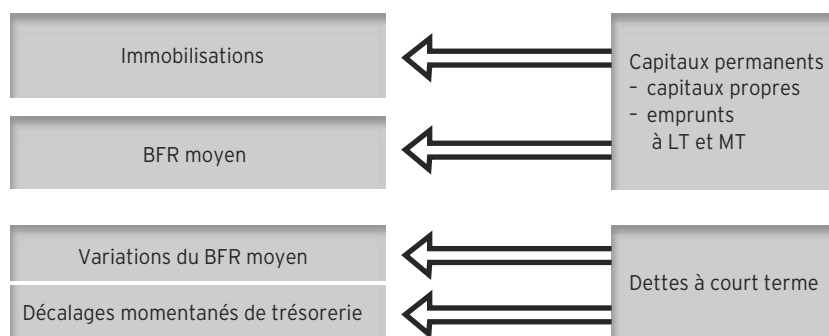
nouveaux effectués par le dirigeant par des associés ou par de nouveaux emprunts à long terme (difficiles à obtenir).

Financer les décalages momentanés de trésorerie

Dans certains cas, les immobilisations (machines, matériel...) seront réglées alors même que les prêts ou les subventions correspondants n'auront pas encore été reçus. Il ne s'agit pas ici à proprement parler d'une variation de BFR et, dans la plupart des cas, les banques consentiront des crédits relais pour financer ces décalages. Mais il vaut mieux prévoir ceux-ci dans les besoins à court terme, si l'on veut éviter des surprises dès les premiers jours d'activité.

Résumons maintenant dans le schéma succinct suivant le plan de financement du créateur :

FIGURE 4.29



Le banquier va, malheureusement, beaucoup hésiter à consentir des facilités à court terme pour financer les décalages de trésorerie et les variations du BFR. Il a en effet tendance à considérer les découverts et facilités de caisse comme des crédits risqués et, par ailleurs, il n'aime guère accepter des traites tirées sur des clients dont la solvabilité ne lui paraît pas assurée.

Toutes ces raisons justifient donc un calcul « au plus juste » des besoins de financement. Elles justifient également une analyse sérieuse des critères utilisés par les banquiers pour analyser leurs dossiers.

LES CRITÈRES DU BANQUIER POUR ACCORDER OU REFUSER SES CRÉDITS

Il existe en France deux grandes catégories de banques : les banques commerciales, appelées aussi banques de dépôts ou banques de « bas de bilan », et les banques d'investissements appelées parfois banques de « haut de bilan » ou banques d'affaires.

Les banques commerciales prêtent aux entreprises des fonds qui proviennent des dépôts de leurs clients. Elles ne peuvent donc se permettre de prendre des risques importants. Les banques d'investissement se financent sur leurs fonds propres et sur le marché financier. Elles peuvent donc supporter des risques plus élevés si cela leur permet de réaliser des opérations à forte rentabilité. Elles s'intéresseront tout particulièrement à un créneau étroit de la création : celui des start-up. Nous lui consacrerons des développements spécifiques.

La très grande majorité des créateurs va donc se tourner vers une banque commerciale pour solliciter les financements dont nous calculerons le montant dans le chapitre suivant.

En acceptant de prêter de l'argent au créateur, la banque commerciale va prendre un risque important car si l'entreprise dépose son bilan, elle perdra ses intérêts mais elle perdra en même temps son capital.

Le banquier commercial n'est donc guère enclin à prendre un tel risque avec des créateurs qui, par définition, ne peuvent pas lui présenter de bilans d'exercices écoulés, bilans sur lesquels il pourrait appliquer ses techniques traditionnelles d'analyse financière.

Sa liberté d'action est par ailleurs limitée par les ressources dont il dispose et par son souci de pratiquer des arbitrages entre des créateurs qu'il aimerait attirer et d'anciens clients qu'il tient à conserver.

Enfin, et par-dessus tout, un banquier veut éviter de trop s'engager dans des entreprises qui possèdent généralement peu de fonds propres. S'il le faisait, il pourrait être amené à augmenter progressivement ses aides et prendrait ainsi le risque de jouer contre son gré le rôle de « commanditaire ».

Ce risque n'est pas négligeable car les tribunaux condamnent les banques pour rupture abusive lorsqu'elles suppriment brutalement les crédits qu'auparavant elles consentaient. Inversement, ces mêmes tribunaux peuvent engager la responsabilité du banquier s'ils estiment que les crédits accordés par ce dernier ont contribué à soutenir artificiellement une entreprise dont la situation était irrémédiablement compromise.

Les jeunes dirigeants auront donc beaucoup de peine à convaincre les prêteurs potentiels. Les critères que ceux-ci utilisent pour évaluer les dossiers condamnent bien des projets, mais ils condamnent surtout ceux qui seront présentés par les créateurs qui ne réussiront pas à gagner la confiance du banquier. Ceux qui, au contraire, arriveront à « séduire » ce banquier, réussiront bien souvent à obtenir des crédits supérieurs à ceux qui découleraient de la simple application des critères financiers qui seront plus loin développés.

Tous les banquiers vous diront en effet qu'ils préfèrent un créateur d'excellent gabarit avec une idée moyenne, à un créateur moyen qui vient leur proposer une excellente idée.

Le crédit repose d'abord sur l'homme ou la femme qui crée, sur la confiance que le banquier peut avoir en cet homme ou en cette femme : confiance en son honnêteté, sa loyauté, son esprit d'entreprise, sa capacité d'adaptation et sa compétence. Cette confiance s'obtient rarement d'emblée, c'est pourquoi le banquier hésitera à trop s'engager au départ avec le créateur, préférant lui accorder peu, attendre qu'il fasse ses preuves et lui donner ensuite les crédits qu'il demande.

Dès son premier entretien, le financier essaiera donc de se faire une première opinion de son interlocuteur. Si cette opinion est défavorable, il refusera de l'aider, quel que soit l'intérêt de son idée et quelle que soit la qualité de son dossier. Pour justifier son refus il ne lui dira pas ce qu'il pense de son profil psychologique. Il signalera simplement que son projet n'entre pas dans les priorités de son établissement ou que la structure de son bilan est trop déséquilibrée.

Si, au contraire, la première impression est bonne, alors il se préoccupera de l'intérêt économique du projet, avant de s'intéresser aux états financiers.

Sur le plan économique, il tiendra compte de données générales concernant le secteur dans lequel l'intéressé veut se lancer et de données spécifiques à la future entreprise. Il essaiera notamment de se faire une opinion sur les caractéristiques du secteur : sa rentabilité, son évolution, l'intensité de la concurrence, l'importance des capitaux nécessaires pour y pénétrer. Il « décortiquera » ensuite l'idée pour apprécier sa viabilité sur les 3 ou 5 ans à venir. Il s'efforcera également d'évaluer la capacité du créateur à s'adapter, à retomber sur ses pieds si les choses tournaient mal. Il se préoccupera enfin des états financiers en s'appuyant, pour les analyser, sur des critères dont la nature dépendra du type d'activité et des caractéristiques du crédit sollicité.

Si les facteurs psychologiques ont une influence très grande, cela ne signifie pas pour autant qu'un créateur possédant l'étoffe d'un futur dirigeant puisse obtenir n'importe quoi du financier. Si la structure financière de son affaire est totalement déséquilibrée, et si la rentabilité de cette affaire est douteuse, le banquier reculera devant les risques en incitant son interlocuteur à revenir le trouver dans un an avec le bilan de sa première année d'activité.

Pour éviter ce danger, tous les patrons devraient donc connaître les critères financiers qui sont utilisés par les banquiers pour étudier leurs dossiers.

Ces critères varient peu d'une banque à l'autre. Ils ont essentiellement pour but de protéger le financier contre le danger de non-remboursement de ses prêts et contre le risque de non-paiement de ses intérêts.

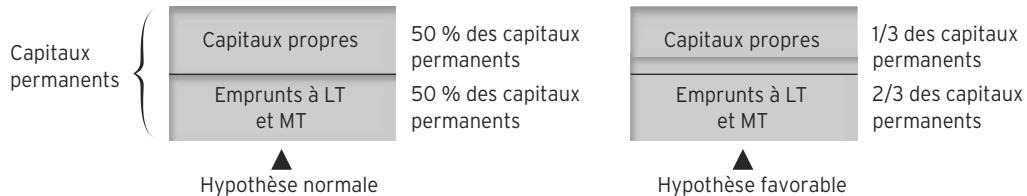
LES CRITÈRES DE STRUCTURE FINANCIÈRE ET LA LIMITATION DES SOMMES PRÊTÉES

1^{er} critère : le montant des prêts à long terme sera fonction des capitaux propres

Une première surprise désagréable attend le créateur : le banquier considère qu'il n'a pas à prendre des risques supérieurs à ceux qui sont pris par celui qui vient le solliciter.

Les prêts à long terme ne devraient donc pas excéder le montant des capitaux propres apportés par le créateur ou, dans une hypothèse favorable, le double de ces fonds propres si les prêts à long terme sont assortis de garanties. Cette règle n'est pas une règle intangible mais la plupart des banquiers s'efforceront de la respecter.

FIGURE 4.30



2^e critère : les prêts bancaires à long terme financeront rarement du BFR

Une deuxième surprise guette le créateur et elle est de taille : si le banquier considère qu'il est indispensable de financer un besoin en fonds de roulement par des capitaux permanents (capitaux propres et emprunts à long et moyen terme) lui-même refusera le plus souvent d'accorder des prêts à long terme au créateur pour financer une partie de ce BFR, estimant qu'il n'a pas la possibilité de prendre des garanties sur des stocks qui « tournent » rapidement et sur des créances clients dont il ne connaît pas la solvabilité.

Ses prêts à long terme seront donc, dans la plupart des cas, limités aux immobilisations. Ils pourront atteindre la moitié de ces immobilisations ou les 2/3, voire 70 % de leur montant dans la mesure où ces prêts seront assortis d'hypothèques ou nantissements. En toute hypothèse, le créateur devra donc financer avec des capitaux propres au moins 30 % des immobilisations.

3^e critère : une partie seulement des créances clients pourraient être financée par de l'escompte

Si le banquier accepte rarement d'accorder des prêts à long terme pour financer du BFR, peut-être acceptera-t-il cependant de financer une partie de celui-ci par des crédits à court terme sous forme d'escompte de traites acceptées par les clients mais il plafonnera le plus

souvent ses concours bancaires courants à 50 % du besoin en fonds de roulement et à 60 % du montant des créances clients. Le solde devra, par conséquent, être financé lui aussi par des capitaux permanents.

Voici la dure réalité à laquelle beaucoup de créateurs vont se trouver confrontés.

Si leur pouvoir de conviction est important, leur banquier consentira peut-être à financer la moitié de leur BFR mais nos dirigeants auront pris un risque important en ne finançant pas la totalité de celui-ci par des capitaux permanents.

Hypothèse « optimiste »

- Montant des crédits bancaires :
 - Prêts à long terme : 70 % des immobilisations
 - Concours bancaires courants : 50 % du BFR (financé par de l'escompte limité à 60 % du compte clients)
 - + Besoins momentanés de trésorerie (financés par découverts, facilités de caisse)

- Montant des capitaux propres nécessaires :
 - 30 % des immobilisations + 50 % du BFR

Si le pouvoir de séduction du créateur n'est guère efficace, la banque pourrait bien se contenter de financer la moitié des immobilisations en refusant tout concours pour le besoin en fonds de roulement. Le créateur devra dès lors couvrir par des capitaux propres 50 % des immobilisations ainsi que la totalité du BFR. S'il ne dispose pas des sommes nécessaires, il rencontrera tôt ou tard de sérieuses difficultés.

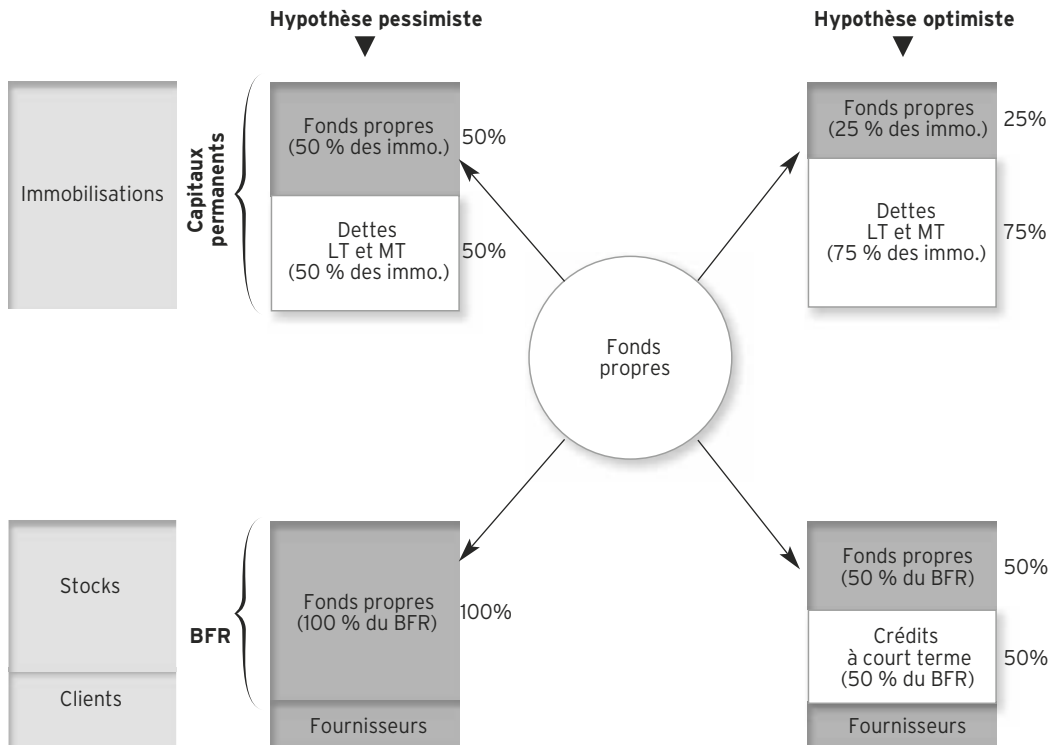
Hypothèse « pessimiste »

- Montant des crédits bancaires :
 - Prêts à long terme : 50 % des immobilisations
 - Concours bancaires courants : 0 % du BFR, éventuellement financement des besoins momentanés de trésorerie (par découverts ou escompte)

- Montant des capitaux propres nécessaires :
 - 50 % des immobilisations + totalité du BFR
 - + (éventuellement) décalages momentanés de trésorerie

Schématisons maintenant les deux types de situation qu'un créateur peut rencontrer.

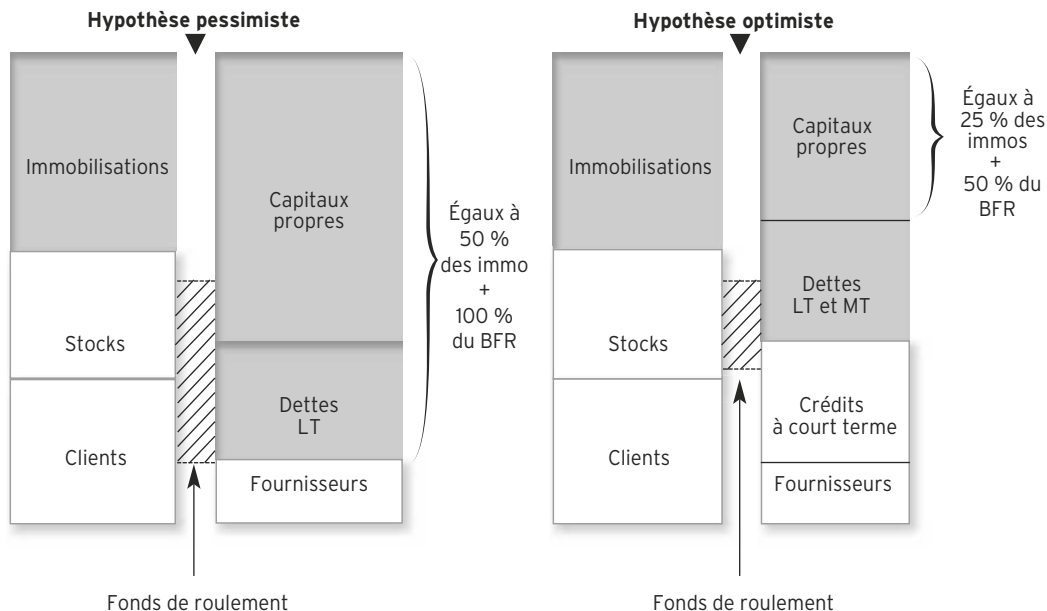
FIGURE 4.31 Les fonds propres nécessaires



Notons que la partie des fonds propres qui couvre la moitié ou la totalité du besoin en fonds de roulement, cette partie correspond au fonds de roulement de l'entreprise puisqu'elle représente l'excédent des capitaux permanents par rapport aux immobilisations (rappelons que les capitaux permanents regroupent les fonds propres et les dettes à long et moyen terme).

Le schéma qui précède nous rappelle par conséquent que le fonds de roulement de la future entreprise doit couvrir au moins la moitié du besoin en fonds de roulement (hypothèse optimiste) ou la totalité de ce dernier (hypothèse pessimiste).

FIGURE 4.32 Le fonds de roulement hypothèse optimiste



Un créateur aura, hélas, quelques difficultés à obtenir de son banquier des crédits à court terme pour financer son BFR car, nous l'avons dit, ce crédit se présentera le plus souvent sous la forme d'escompte ou de Dailly.

Pour apprécier le risque présenté par une opération d'escompte, un banquier s'intéresse en général à la proportion d'effets ou de factures impayés durant l'exercice précédent. Il ne pourra pas réaliser une telle analyse avec un créateur qui, par définition, n'a pas encore exercé d'activités. Il aura donc tendance à considérer les facilités d'escompte comme des crédits bancaires risqués, à moins que le futur dirigeant n'ait déjà obtenu des commandes fermes de clients importants et notoirement solides sur le plan financier¹. Par ailleurs, beaucoup de banques considèrent aujourd'hui le Dailly comme un crédit qui est devenu un crédit risqué car elles ont été confrontées à la faiblesse des garanties présentées par ce type de crédit, mais également à une jurisprudence défavorable aux banquiers. Ces banquiers réserveront par conséquent le Dailly à des entreprises solides et peu de créateurs pourront en bénéficier.

¹ Si l'escompte et le Dailly sont considérés par le banquier comme moins risqués qu'un découvert, le créateur aura par contre intérêt à opter pour cette seconde formule, du moins si son compte devait accuser des fluctuations importantes et de courte durée (voir chapitre 8).

4^e critère : le fonds de roulement devrait atteindre un pourcentage minimum du chiffre d'affaires

Il existe une autre règle, utilisée par certains établissements de crédit pour analyser le dossier financier d'un créateur d'entreprise : elle concerne le rapport entre le fonds de roulement et le chiffre d'affaires du premier exercice. Pour ces intervenants, le bilan de départ devrait faire ressortir un fonds de roulement représentant au minimum 10 % du chiffre d'affaires du premier exercice.

Les quatre grands critères que nous venons de présenter ne modifient pas fondamentalement nos remarques initiales mais le créateur comprendra que si elles sont appliquées strictement, alors le banquier pourra refuser tous les dossiers de financement qui lui seront présentés.

Si vous-même, créateur, n'avez pas parfaitement compris les développements qui précèdent, ne vous inquiétez pas car il n'est pas anormal que vous soyez déstabilisé par des notions qui ne vous sont pas familières. Reprenez cependant l'analyse des quatre pages qui précèdent car elles contiennent les notions de gestion financière que tout dirigeant doit maîtriser s'il ne veut pas, un jour, se trouver en difficulté devant son banquier.

Les règles de structure financière utilisées par ce banquier vont singulièrement limiter les possibilités de créer pour ceux qui n'ont pas mis d'argent de côté. Elles ne sont malheureusement pas les seules qui soient prises en compte par le financier. Ce dernier va en effet s'intéresser à la rentabilité de l'affaire et aux garanties susceptibles d'être proposées par son dirigeant.

LES CRITÈRES DE RENTABILITÉ

Tout banquier exige en général que la capacité d'autofinancement d'une entreprise (c'est-à-dire le total de ses bénéfices nets et de ses amortissements comptables et de ses provisions durables) permette de rembourser sans problème les emprunts, et d'assurer le renouvellement du matériel.

D'une manière plus générale, les financiers estiment que la capacité d'autofinancement devrait être supérieure ou égale au total suivant :

$$\begin{array}{c}
 \text{Remboursement des emprunts} \\
 + \\
 \text{Bénéfices distribués} \\
 + \\
 \text{Autofinancement pratiqué par l'entreprise} \\
 \text{(acquisitions d'immobilisations grâce aux bénéfices conservés)} \\
 + \\
 \text{Augmentation du besoin en fonds de roulement entraînée par la croissance de l'entreprise}
 \end{array}$$

Les banquiers disposent cependant de trop peu d'éléments pour apprécier le réalisme des prévisions effectuées par le créateur. Ils ont donc tendance le plus souvent à exiger que l'endettement à long et moyen terme n'excède pas trois à quatre fois la capacité d'autofinan-

cement. Ce qui pourrait à certains paraître excessif n'est en réalité qu'une mesure de prudence élémentaire car c'est grâce à la capacité d'autofinancement que le créateur pourra rembourser ses emprunts sans mettre en danger la trésorerie de son entreprise¹.

LES GARANTIES PROPOSÉES AU BANQUIER

Toutes les banques commerciales savent que sur 200 000 entreprises créées en 2000, dix ans plus tard, 24 entreprises seulement réalisaient plus de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires et affichaient une bonne rentabilité.

Un banquier de bas de bilan dégage péniblement une marge de 1 % sur les crédits accordés à ses clients. Cela veut dire que s'il prête 100 000 euros à une entreprise qui dépose ensuite son bilan, il devra prêter pendant 100 ans une somme équivalente pour récupérer sa perte. Cela veut dire également qu'un banquier ne doit pas se tromper plus d'une fois sur 100. Or, toutes les banques savent que le taux de contentieux sur les entreprises récemment créées est de l'ordre de 5 à 7 % chaque année et qu'il atteint 10 % pour les créations concernant des nouveaux produits !

Les garanties sont donc au banquier ce que l'assurance vol ou incendie est au chef d'entreprise. Dans l'évaluation des biens fournis en garantie, une banque est d'autant plus prudente que l'échéance du prêt est éloignée et que les sûretés proposées sont limitées dans leur portée.

Le banquier sollicité essaiera donc d'obtenir d'emblée, non seulement des garanties sur les biens que ses crédits auront permis d'acquérir, mais il cherchera aussi à prendre des hypothèques ou des nantissements sur des biens qui échapperont aux autres créanciers en cas de difficulté. Il s'agit de biens « hors bilan » qui appartiennent en propre au créateur ou à ses associés (villa, terrains, actions...). La loi permet à l'entrepreneur individuel de rendre insaisissable son domicile personnel et de limiter le gage de ses créanciers professionnels à son patrimoine professionnel mais en limitant les garanties du banquier le créateur limitera la possibilité d'obtenir des prêts bancaires de ce dernier. La banque essaiera d'ailleurs d'obtenir la caution personnelle du futur patron, et si possible celle de son conjoint.

Il existe deux types de cautionnement : le cautionnement simple et le cautionnement solidaire. Les conséquences juridiques de ces deux formules diffèrent profondément, surtout pour les amis qui se sont portés caution, pour les associés et pour l'épouse du créateur, si ce dernier est marié sous le régime de la communauté de biens². La personne qui se porte caution simple bénéficie du droit « de discussion » car elle peut obliger le créancier à vendre les biens du débiteur avant de se retourner contre les cautions. Elle bénéficie également du droit de « division » car elle peut exiger que ce même créancier partage également la dette entre toutes les cautions. Si, par contre, le cautionnement est solidaire, comme c'est généralement le cas,

1 Rappelons que les intérêts de ces emprunts ont été portés en charges d'exploitation et qu'ils ont donc été déjà déduits des bénéfices imposables.

2 Si le créateur est marié sous le régime de la communauté, sa caution personnelle engage automatiquement son épouse sauf sur l'immeuble du domicile conjugal, immeuble qui ne peut être vendu sans son accord.

le banquier peut choisir l'une quelconque des cautions et l'obliger à régler la totalité de la dette dès que le débiteur n'est plus en mesure de l'acquitter lui-même.

Le cautionnement, qu'il soit simple ou solidaire, concerne la totalité des biens de l'intéressé. Il ne peut être retiré sans l'accord du banquier et il engage même les héritiers par-delà la mort de celui qui l'a accepté.

La plupart des dirigeants conseillent donc aux créateurs de bien réfléchir avant de donner leur caution personnelle et surtout de se garder des « conventions de compte-courant » qui permettent au financier de se couvrir, non seulement pour une opération déterminée, mais aussi pour l'ensemble des engagements actuels et futurs de leurs clients¹.

Il est vrai que de nombreux créateurs ne lisent pas avec suffisamment d'attention les imprimés que leur banquier leur demande de signer et que beaucoup ignorent que les garanties demandées débordent largement le cadre de l'opération projetée.

Les futurs dirigeants qui s'étonneront de ces exigences recevront probablement la réponse suivante : « Si vous n'avez pas confiance dans l'avenir de votre entreprise, pourquoi voudriez-vous que nous-mêmes ayons confiance en elle ? » Ce raisonnement contient une part de vérité, d'autant qu'il ne faut pas voir dans le banquier un ogre qui attend la première occasion pour mettre la main sur les biens personnels de ses débiteurs. Il tient trop à sa notoriété pour utiliser de tels procédés et il ne voit dans la caution qu'une simple assurance contre la perte d'une créance. D'ailleurs, les personnes physiques de bonne foi peuvent bénéficier de la procédure de surendettement si elles sont dans l'impossibilité manifeste de faire face à l'engagement qu'elles ont pris de cautionner ou d'acquitter solidairement la dette d'un entrepreneur individuel ou d'une société². Enfin, les banques sont tenues de communiquer chaque année aux cautions le montant de la dette restant due, le terme de l'engagement ou, s'il est à durée indéterminée, la possibilité de révoquer la caution et les conditions de la révocation.

Certains créateurs considèrent toutefois qu'il est normal qu'un financier supporte les risques d'impayés en contrepartie des intérêts qui lui sont versés. Ceux qui tiennent un tel raisonnement, et qui considèrent les relations avec le banquier comme de simples rapports de force, ceux-là feront bien de conserver une structure financière équilibrée. S'ils avaient un jour besoin de crédits pour faire face à des échéances difficiles, ils n'auraient probablement pas la possibilité de refuser la caution qui leur serait alors certainement réclamée.

C'est donc à chacun, en fonction de son propre tempérament, des atouts dont il dispose et de l'optimisme dont il fait preuve quant à l'avenir de son entreprise, de prendre position sur ce difficile problème de la caution personnelle.

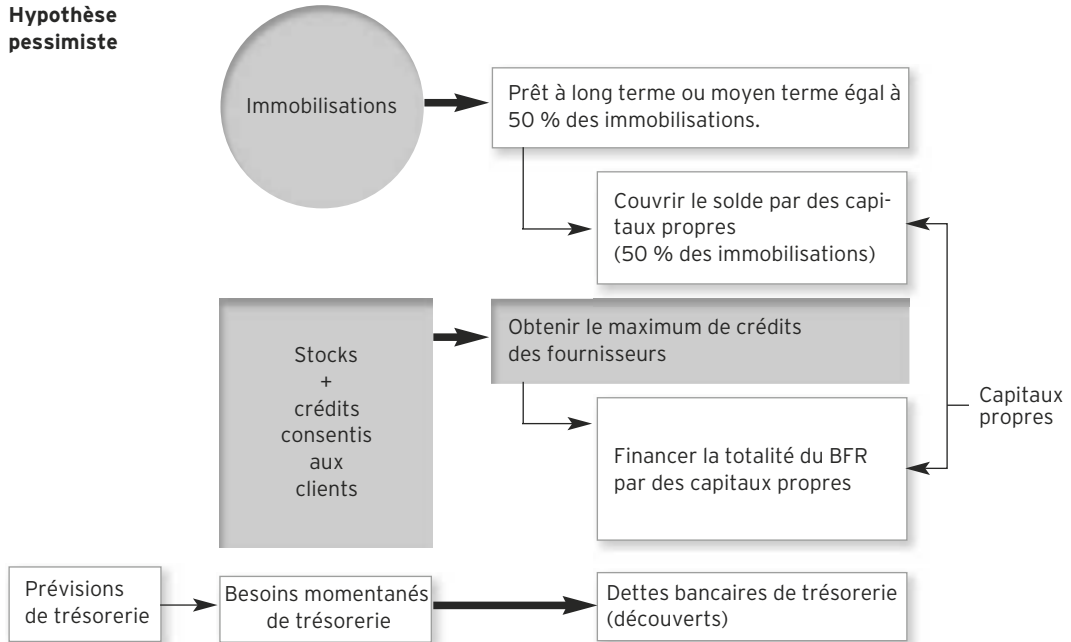
1 Une convention peut être révoquée par lettre recommandée avec accusé de réception mais la caution reste tenue des engagements existant à la date de révocation. Il est donc prudent d'attendre que l'entreprise n'ait pas d'engagement, et que notamment elle ne soit plus à découvert, avant de procéder à cette formalité.

2 La procédure de surendettement permet à une commission départementale de recommander au tribunal d'instance le gel voire l'effacement partiel des dettes d'une personne en situation irrémédiablement compromise.

Si une entreprise dépose son bilan et si elle obtient un effacement de ses dettes, cette disposition bénéficie désormais aux cautions, ce qui n'était pas le cas avant la loi de modernisation de l'économie.

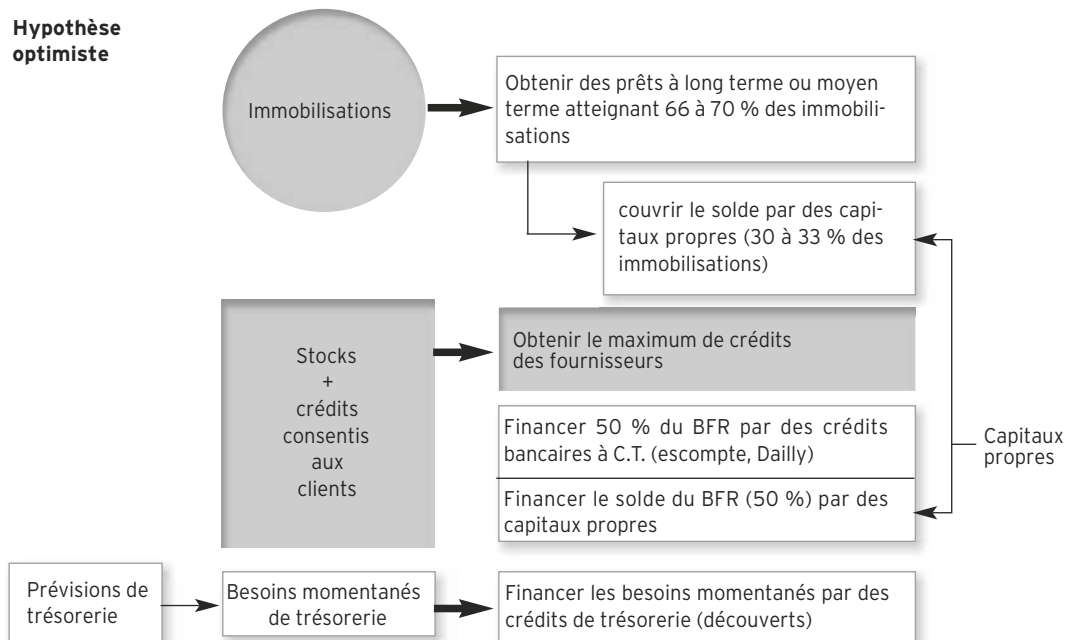
FIGURE 4.33 **Financement des besoins du créateur**

Hypothèse pessimiste



Ne pas oublier qu'il convient, aussi vite que possible, de faire en sorte que le besoin en fonds de roulement : (stocks + clients) – fournisseurs, soit couvert par des capitaux propres.

Hypothèse optimiste



Même remarque que précédemment pour ce qui concerne le financement du BFR.

LE CAS PARTICULIER DU FINANCEMENT DES START-UP

LE FINANCEMENT DES START-UP HIGH-TECH

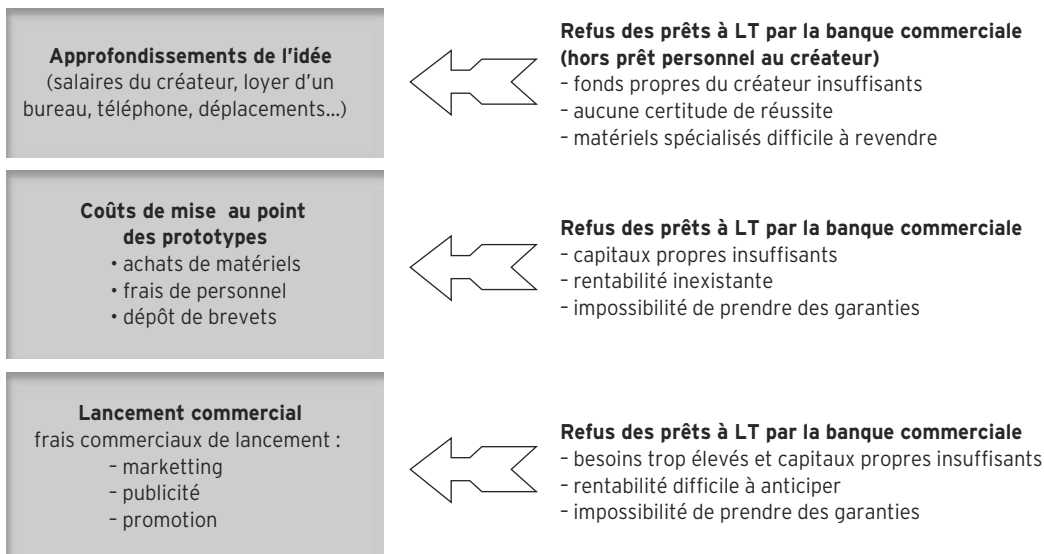
Une start-up créée dans un secteur de hautes technologies (biotechnologie, électronique, communications...) devra probablement disposer d'immobilisations qui justifieraient l'octroi de crédits bancaires à long terme accordés par des banques commerciales. Celles-ci savent toutefois que le risque d'échec d'une entreprise nouvelle est très élevé, notamment dans le domaine de l'innovation technologique. Elles savent également que si l'affaire dépose son bilan, une vente aux enchères des immobilisations risque fort de procurer des montants nettement inférieurs aux prêts qui resteront à rembourser.

Si la start-up « high-tech » ne dispose pas encore d'un prototype opérationnel elle devra, en outre, supporter des frais de développement importants, et notamment des frais de personnel, durant une période dont la durée est souvent difficile à déterminer. Ces frais de développement seront considérés par le créateur comme des investissements qui devraient être immobilisés, ce qui justifierait à ses yeux l'obtention de prêts à long terme. Le créateur est en effet persuadé que cette recherche développement permettra à son entreprise de gagner beaucoup d'argent pendant de nombreuses années et qu'il convient par conséquent de la considérer comme un investissement au même titre que les bâtiments et le matériel utilisé. Une banque commerciale adoptera un point de vue bien différent en assimilant les coûts de recherche développement à des frais d'établissement qui doivent être financés par des fonds propres, ou à de simples charges qui viendront aggraver un déficit d'exploitation, déficit qui ne peut être couvert ni par des prêts à long terme ni par des dettes de trésorerie. La banque ne peut d'ailleurs envisager d'accorder des facilités d'escompte à une entreprise qui ne dispose pas de créances clients puisqu'elle n'a pas encore commencé à commercialiser ses produits.

Avant de lancer cette commercialisation, la start-up high-tech devra supporter d'autres charges. Il s'agit notamment de charges commerciales et notamment des frais de publicité indispensables pour faire connaître l'entreprise et ses produits afin de constituer une clientèle suffisamment importante pour lui permettre d'atteindre enfin son seuil de rentabilité.

Là encore la banque refusera de considérer ces charges comme des investissements justifiant des prêts à long terme d'autant qu'elle ne peut pas prendre des garanties sous forme d'hypothèques ou nantissements (figure 4.34).

FIGURE 4.34 La banque commerciale face à la start-up high-tech



LE FINANCEMENT DES START-UP INTERNET

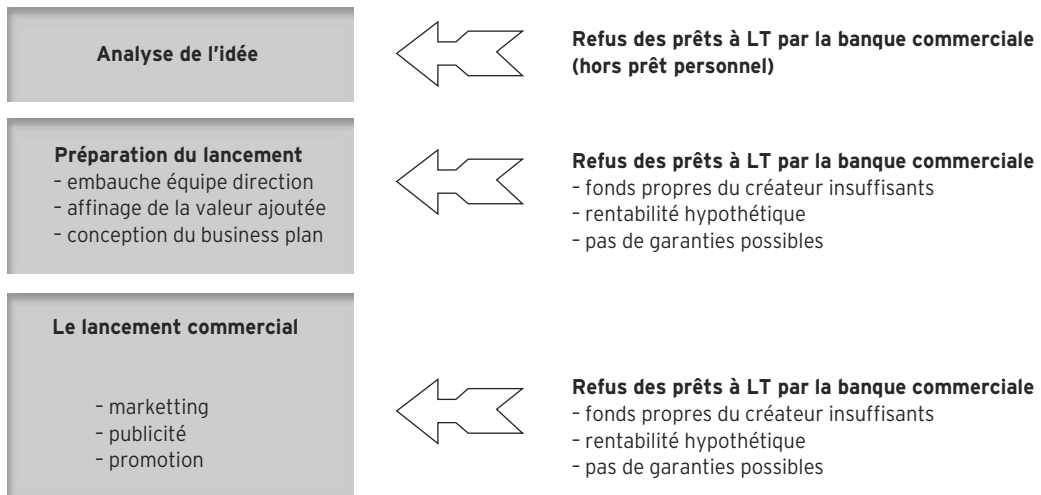
Les start-up du secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), et notamment celles du commerce électronique, évoluent dans des marchés à croissance potentielle élevée mais qu'il est très difficile de chiffrer. Les études de marché s'avèrent le plus souvent inopérantes et les connaissances nécessaires pour s'y lancer sont généralement faibles. La concurrence peut donc y surgir à tout instant.

Pour éviter la survenance de cette concurrence, la stratégie du créateur est donc simple, voire parfois simpliste : lancer le plus vite possible le produit ou service qu'il souhaite commercialiser, utiliser éventuellement les conseils des premiers clients pour modifier ce produit ou service afin d'en augmenter la valeur ajoutée, s'entourer d'une équipe de collaborateurs de haut niveau capables de s'adapter rapidement à des changements de cap éventuels et mobiliser le maximum de capitaux propres. Ces capitaux propres devront permettre de payer les collaborateurs durant toute la période pendant laquelle l'entreprise ne gagnera pas d'argent. Ils devront également financer le développement éventuel des produits (si ces derniers ne sont pas encore au point) et surtout faire face aux coûts de lancement d'une campagne de communication dont l'ampleur permettra de faire connaître le plus vite possible l'entreprise à ses clients potentiels.

Pour le banquier commercial, presque tous les coûts précédemment évoqués doivent être considérés comme de simples charges. Le futur dirigeant estimera au contraire que la valeur de sa start-up sera directement fonction de sa part de marché. Toutes les dépenses permettant d'augmenter le nombre des abonnés du site, et d'accroître son chiffre d'affaires futur,

sont pour lui de véritables investissements qui augmenteront la valeur de son fonds de commerce. Le banquier sera peu sensible à ce type d'argument car il sait que la survalorisation de nombreuses entreprises a provoqué fin mars 2000 un véritable crack des valeurs de la nouvelle économie. Les banques ne peuvent d'ailleurs pas appliquer leur batterie de critères, notamment ceux de structure financière, aux demandes de financement des start-up. Ces dernières devront donc se tourner vers des investisseurs en fonds propres : business angels ou sociétés de capital-risque (figure 4.35).

FIGURE 4.35 **La banque commerciale face à la start-up Internet**



Qu'il soit à la tête d'une start-up high-tech ou d'une start-up de l'e-business, le créateur se tournera donc tôt ou tard vers les investisseurs en fonds propres, business angels, dans un premier temps, sociétés de capital-risque, dans un deuxième temps.

- POINTS CLÉS**
- Si vous faites l'effort d'élaborer vous-même votre demande de financement vous augmenterez vos chances d'obtenir les ressources financières car vous augmenterez votre crédibilité aux yeux des banquiers.
 - Efforcez-vous auparavant de connaître la signification du bilan, du compte de résultat, du budget de trésorerie et du tableau de financement.
 - Apprenez à analyser la rentabilité et à conserver une structure financière saine qui vous évitera le dépôt de bilan.
 - Assimilez les critères utilisés par le banquier pour analyser votre demande de financement.
 - La maîtrise des notions de gestion comptable et financière nécessaires exige du courage mais elle jouera un rôle déterminant dans votre réussite future.

Élaborez maintenant votre dossier de financement¹

Vous pouvez maintenant tirer le fruit des deux chapitres précédents pour élaborer votre dossier de financement.

Mais deux approches sont possibles :

- la première consiste à remplir mécaniquement les tableaux qui vous sont proposés par tous les ouvrages et organismes de conseil aux créateurs ;
- la seconde approche consiste à suivre un itinéraire qui vous prendra plus de temps mais vous permettra de comprendre la logique du dossier de financement et d'être plus crédible aux yeux du banquier.

Cet itinéraire n'a rien de compliqué mais il pourrait apparaître ingrat, au premier abord, car la stricte application des critères évoqués dans le chapitre précédent pourrait avoir les conséquences suivantes :

1. Les banques refuseront de s'engager lorsque le montant des crédits à long terme et moyen termes sollicités dépassera le montant des fonds propres ou, dans une hypothèse favorable, le double de ces fonds propres². Le créateur pourrait même se trouver dans l'impossibilité d'atteindre ces plafonds car :
 - les banques accepteront rarement de financer par du long terme ou du moyen terme plus de 70 % du coût HT des immobilisations ;
 - elles accepteront encore plus difficilement, nous le savons, de couvrir une partie du besoin en fonds de roulement par des crédits de ce type.

¹ Le CD-Rom de Robert Papin « Élaborez sans difficulté une demande de financement » est un CD-Rom d'auto-formation à l'élaboration d'un dossier de financement. Il comprend des diaporamas et des programmes de calcul qui automatisent l'exemple proposé dans ce chapitre voir www.robertpapin.com.

² Sauf garanties réelles offertes par le créateur sur des biens personnels.

2. Par ailleurs, ces mêmes banques seront presque aussi réticentes à financer un BFR par des crédits à court terme (escompte ou Dailly sur des clients notoirement solvables). Elles ne le feront que si le bilan fait apparaître un fonds de roulement tel qu'elles auront la conviction que leurs concours ne prendront pas le caractère d'une commandite. Dans le meilleur des cas, la banque plafonnera ses facilités d'escompte à 50 % du BFR et à 60 % ou 70 % du compte clients. Encore faudra-t-il que ces derniers retournent à l'entreprise une quantité suffisante de traites acceptées. Or, un certain nombre de clients régleront par billets à ordre et d'autres transmettront tardivement les effets acceptés. On constatera donc parfois qu'à peine le tiers des créances peut faire l'objet d'une opération d'escompte.
3. En outre, les découverts et facilités de caisse seront considérés comme des crédits risqués par les financiers et ces derniers essaieront, par conséquent, d'en limiter au maximum le montant.
4. Enfin, le banquier souhaitera que les fonds propres puissent couvrir non seulement la moitié (ou le tiers) des besoins permanents en immobilisations, mais également la moitié au moins du BFR.

Confrontés à toutes ces contraintes, certains créateurs seront tentés de baisser les bras. Qu'ils n'oublient pas toutefois que le crédit repose sur la confiance et qu'un banquier séduit acceptera d'assouplir certaines des règles qui précèdent. Par ailleurs, en prenant un bon « itinéraire financier » beaucoup d'autodidactes constateront souvent que la plupart des obstacles peuvent être surmontés.

Essayons maintenant de résumer cet itinéraire financier avant de le développer au travers d'un exemple, celui d'une petite entreprise de mécanique créée par Jean Dupont et deux associés.

L'itinéraire financier d'un créateur

1^{re} étape *Estimer les besoins permanents nécessaires à la réalisation du chiffre d'affaires envisagé*

Compte tenu des capitaux propres apportés et des prêts à long terme susceptibles d'être obtenus pour le financement des immobilisations, dresser alors un bilan initial provisoire de l'entreprise :

1. Calculer les besoins permanents :

- en immobilisations
- en BFR

2. Comparer le total de ces besoins aux capitaux propres susceptibles d'être apportés par le créateur et ses associés. En déduire le montant des financements à trouver.

Si le montant des financements à trouver dépasse le montant des fonds propres, et surtout s'il dépasse le double de ces fonds propres, suivre la démarche suivante :

- Envisager d'ores et déjà de remplacer l'achat pur et simple de certaines immobilisations par des formules de location ou de crédit-bail (pour les bâtiments et les machines notamment).
- S'interroger ensuite sur la possibilité de faire financer une partie du BFR (la moitié au maximum) par de l'escompte, du Dailly ou de l'affacturage, en espérant que les clients seront considérés par le banquier ou le factor comme des clients solides sur le plan financier, ce qui permettra peut-être d'obtenir que ces crédits à court terme soient assimilés à des crédits non risqués.



- Comparer à nouveau les capitaux propres aux besoins rectifiés (BFR net + Immobilisations corrigées du montant du crédit-bail et des locations éventuelles).
- Si le déséquilibre reste excessif, si le total des emprunts à terme nécessaires reste largement supérieur aux fonds propres, rechercher alors de nouveaux fonds propres (apports de nouveaux associés, primes, emprunts personnels) ou des quasi-fonds propres (prêts participatifs (voir chapitre 7)).
Si cette recherche reste infructueuse, envisager sérieusement de retarder le lancement du projet.
- En revanche, si le déséquilibre entre capitaux propres d'une part, emprunts à long terme et moyen terme, d'autre part, est raisonnable, ou s'il est devenu raisonnable par suite de l'apport de nouveaux fonds propres, étudier alors la possibilité de combler la différence grâce à la capacité d'autofinancement dégagée par le premier exercice d'activité et pour cela, passer à l'étape suivante.

2^e étape *Établir le compte de résultat prévisionnel*

Cela vous permettra d'estimer le montant du résultat et la capacité d'autofinancement du premier exercice (et si possible des deux exercices suivants).

3^e étape *Regrouper dans un tableau de financement les éléments suivants*

- Toutes les sources de financement permanent dont l'octroi ne semble guère soulever de difficultés : capitaux propres, crédits de financement des immobilisations (70 % de ces immobilisations) et capacité d'autofinancement.
- Tous les besoins permanents de financement (Immobilisations, 50 % du BFR, mais également le remboursement des emprunts à terme concernant les immobilisations et la distribution éventuelle de dividendes).

Réaliser ce travail pour le premier exercice et, si possible également, pour les deux exercices suivants.

- Si les besoins qui apparaissent dans les soldes cumulés négatifs du tableau de financement sont importants, cela voudra dire que ces besoins devront faire l'objet de crédits risqués importants.

Or, le créateur ayant déjà envisagé d'utiliser l'escompte ou le Dailly pour financer 50 % du BFR, il est probable qu'en fait le banquier lui refusera tout concours supplémentaire.

Le créateur devra par conséquent faire l'effort d'apporter de nouveaux fonds propres ou convaincre un financier de lui accorder un crédit à long terme pour la couverture d'une partie de son besoin en fonds de roulement.

- Si, par contre, les soldes négatifs du tableau de financement sont faibles et de courtes durées, alors le banquier acceptera peut-être de fermer les yeux, à condition que les décalages de trésorerie qui vont être calculés soient faibles.

4^e étape *Élaborer un budget de trésorerie regroupant mois par mois toutes les rentrées et toutes les sorties d'argent*

Si la totalité du BFR moyen est couverte par des capitaux permanents alors les soldes de trésorerie feront simplement apparaître les variations du BFR moyen et les décalages momentanés qui se produiront par exemple entre les dates de règlement des immobilisations et les dates d'arrivée des prêts destinés à les financer.

Dans une telle hypothèse, le banquier ne devrait guère faire de difficultés pour financer ces décalages par du court terme risqué (découverts et facilités de caisse).

Si, par contre, une partie seulement du BFR moyen est couverte par des capitaux permanents, alors les soldes cumulés de trésorerie engloberont le solde du besoin de financement de ce BFR. Nous savons toutefois que le banquier acceptera peut-être de couvrir cette partie par du Dailly ou de l'escompte, à condition que ces facilités n'excèdent pas un montant correspondant à 50 % du BFR, les décalages momentanés de trésorerie pouvant, eux, faire l'objet de découverts et facilités de caisse.

Si le banquier accepte d'accorder ces facilités alors la tâche du créateur n'est pas terminée car le futur dirigeant connaît maintenant le montant des crédits qu'il peut obtenir. Il est donc en mesure de calculer les charges d'intérêts qu'il devra supporter et les remboursements en capital qu'il devra réaliser. Il peut donc passer maintenant à la cinquième étape.

5^e étape *Rectifier le compte de résultat prévisionnel*

Il s'agit de corriger le montant des frais financiers, de recalculer le bénéfice et la capacité d'autofinancement, de modifier ensuite le tableau de financement et surtout le budget de trésorerie.

Si les intérêts des crédits à court terme nécessaires devaient obliger le créateur à majorer très sensiblement ces crédits alors le panorama risquerait à nouveau de s'assombrir.

Si, par contre, ces intérêts restaient limités, il serait alors possible d'aborder la dernière étape.

6^e étape *Dresser le bilan de la fin du premier exercice et des deux exercices suivants*

Concrétiser ensuite le plan de bataille en partant à la chasse aux meilleurs procédés de financement.

Reprenons la démarche qui précède en l'illustrant grâce à un exemple suffisamment détaillé pour qu'il puisse être utilisé, non seulement par le créateur, mais également par un dirigeant de PME désireux d'obtenir le financement d'un nouveau projet. Cet exemple vous paraîtra peut-être complexe mais cette complexité disparaîtra rapidement si vous servez de ce même exemple pour élaborer pas à pas votre propre dossier de financement.

Nous appliquerons la démarche précédente à un cas concret celui de l'entreprise Dupont.

ÉVALUEZ VOS BESOINS EN FINANCEMENTS PERMANENTS

L'ÉVALUATION DES IMMOBILISATIONS

Les comptables considèrent traditionnellement les frais de constitution d'une entreprise comme de véritables immobilisations qu'il convient d'amortir sur un ou plusieurs exercices. Le créateur commencera donc par évaluer ces frais et notamment les honoraires du notaire, de l'avocat ou du comptable, le coût des formalités administratives afférentes à la création, les dépenses engagées pour une étude de marché, pour le développement d'un éventuel prototype ou les sommes exigées pour le dépôt d'une marque ou d'un brevet.

Il calculera ensuite ses besoins éventuels en autres immobilisations incorporelles (fonds de commerce, brevets...) et ses besoins en immobilisations corporelles (terrains, constructions, matériels) et cela, compte tenu du niveau d'activité qu'il essaiera de prévoir en terme de chiffre d'affaires ou de quantités produites. Ce niveau d'activité exercera certainement un impact non négligeable sur les immobilisations nécessaires, aussi le futur dirigeant s'efforcera-t-il d'envisager plusieurs scénarios en adoptant par exemple trois hypothèses d'activité : une hypothèse « normale », une hypothèse « optimiste » et une hypothèse « pessimiste ».

Le créateur d'une SA, Jean Dupont, dont nous allons parler tout au long de ce chapitre, estime que pour lancer son entreprise, l'idéal serait de disposer des immobilisations suivantes :

- Frais d'établissement	10 000 €
- Brevet et licence	30 000 €
- Bâtiment (aménagements)	200 000 €
- Machines	350 000 €
- Matériel de bureau	20 000 €

L'ÉVALUATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Comment calculer au plus juste le montant des stocks et des crédits consentis aux clients et comment prévoir le volume des facilités accordées par les fournisseurs ? Comment évaluer les autres emplois (créances de TVA) et les autres ressources susceptibles d'intervenir dans le calcul du BFR (dettes TVA, dettes sur salaires, charges sociales, intérêts... ?).

L'évaluation des stocks nécessaires

Une entreprise de fabrication qui s'installerait à côté d'un fournisseur capable de l'approvisionner au fur et à mesure de ses besoins pourrait se permettre de réduire ses stocks au strict minimum. Malheureusement, dans la quasi-totalité des cas, le créateur ne bénéficiera pas de conditions aussi favorables et ses clients n'accepteront pas d'attendre pour lui laisser le temps de s'approvisionner.

Le volume des stocks de matières premières ou de marchandises à constituer dépend du temps durant lequel ces matières premières ou ces marchandises resteront dans l'entreprise avant d'être utilisées par les ateliers de fabrication ou avant d'être vendues à la clientèle. Ce temps dépend lui-même des délais de livraison, des quantités minimum à commander à chaque fois, des risques présentés par les ruptures de stocks et du coût à supporter pour acheter et pour conserver ces stocks.

Si les matières premières restent en stock pendant un délai moyen de 30 jours, soit $\frac{30}{360} = \frac{1}{12}$ d'année, cela signifie que le stock de ces matières premières « tournera » environ 12 fois dans l'année, cela veut dire qu'en moyenne il atteindra le douzième des achats HT réalisés durant toute l'année.

Supposons maintenant que le chiffre d'affaires prévu par Dupont soit de 2 800 000 € HT (soit environ 3 348 800 € TTC avec un taux de TVA de 19,60 %). Supposons, par ailleurs, que les achats HT de matières premières représentent 40 % du montant des ventes HT.

Pour un CA de 2 800 000 € HT, les achats de matières premières seront donc de $2\,800\,000 \text{ €} \times 0,40 = 1\,120\,000 \text{ € HT}$.

Dans une telle hypothèse, le stock de matières premières à financer sera de $\frac{1\,120\,000 \times 30}{360}$ soit environ 93 000 €.

On signale, par ailleurs, que le créateur devra tenir compte d'un stock d'en-cours de fabrication et de produits finis dont le coût total atteindra un montant de 82 000 € HT pour le premier exercice (32 000 € d'en-cours et 50 000 € de produits finis).

Les stocks de matières premières, d'en-cours et de produits finis à comptabiliser dans le BFR seront donc de $93\,000 + 82\,000 = 175\,000 \text{ €}$.

L'évaluation des crédits consentis aux clients

Les crédits consentis aux clients (comme ceux acceptés par les fournisseurs), doivent être calculés TTC, à la différence des stocks, car la TVA est ajoutée aux factures émises sur les clients.

Supposons que 50 % des clients de Dupont paient à 60 jours et 50 % à 90 jours. Cela signifie que le délai moyen de paiement de ces clients sera de : $(0,5 \times 60 \text{ j}) + (0,5 \times 90 \text{ j}) = 75 \text{ jours}$

Si on nous avait donné les chiffres suivants : 30 % des ventes sont réglées comptant, 20 % à 30 jours, 30 % à 60 jours et 20 % à 90 jours, nous aurions obtenu un délai moyen de $(0,3 \times 0) + (0,2 \times 30) + (0,3 \times 60) + (0,2 \times 90) = 42$ jours.

Si le délai moyen de règlement des clients de Dupont est de 75 jours, le compte clients représentera 75 jours de ventes TTC, soit environ un cinquième du chiffre d'affaires de toute l'année ($\frac{75}{360}$ jours de chiffre d'affaires annuel). Si le chiffre d'affaires prévu est de 2 800 000 € HT soit 3 348 800 € TTC, la constitution du compte clients exigera donc d'un financement de $\frac{3\,348\,800 \times 75}{360}$ soit environ 698 000 € TTC.

Pour le calcul du besoin en fonds de roulement, ces 698 000 € viendront s'ajouter aux 93 000 € de stocks, mais il faudra retrancher du total obtenu les crédits consentis par les fournisseurs .

L'évaluation des crédits accordés par les fournisseurs

Cette évaluation obéit aux mêmes règles que celles précédemment évoquées. En supposant, par exemple, que 50 % des fournisseurs acceptent d'être réglés à 30 jours et 50 % à 60 jours, le poste fournisseurs de Dupont atteindra 45 jours d'achats moyens TTC soit environ le huitième des achats de toute l'année.

Le crédit fournisseurs devrait être logiquement calculé sur l'ensemble des achats qu'il s'agisse d'achats de matières premières ou qu'il s'agisse d'achats d'autres approvisionnements (fuel, EDF...) ou d'autres charges externes (services), dès lors que ces approvisionnements et ces charges bénéficieront d'un crédit de la part de ceux qui les vendront. Si les délais moyens de paiement des autres approvisionnements et des services devaient être différents de ceux des achats de matières premières, il conviendrait alors d'effectuer des calculs séparés.

Nous laisserons de côté les fournisseurs de services et d'autres approvisionnements en supposant qu'ils sont payés comptant ou à très court délai. Le banquier ne pourra nous le reprocher puisque cette solution nous privera d'une source de financement et majorera, par conséquent, l'estimation de notre besoin en fonds de roulement. Nous constaterons d'ailleurs plus loin, dans le compte de résultat, que les autres charges externes concernent essentiellement du crédit-bail qui devrait plutôt figurer en amortissements et en frais financiers et des frais divers de gestion, (pour 190 000 €), frais probablement éclatés entre de nombreux fournisseurs ce qui aurait sérieusement compliqué le calcul du crédit moyen accordé par ces derniers.

Pour estimer le crédit fournisseurs de matières premières de la SA Dupont nous devrions évaluer l'ensemble des achats de matières premières de l'exercice, qu'il s'agisse d'achats de matières premières nécessaires à la réalisation du chiffre d'affaires prévu mais également, d'achats de matières premières nécessaires à la constitution du stock de matières premières¹

¹ Puisque l'exercice débute avec un stock nul de matières premières et qu'en fin d'exercice, Dupont doit disposer d'un stock moyen de 93 000 € HT, les achats de matières premières correspondant à ce stock doivent être réalisés durant ce premier exercice.

ou d'achats de matières premières entrant dans les en-cours de fabrication et les produits finis. En effet les fournisseurs accorderont le même délai de paiement à tous les achats de matières premières, que celles-ci soient intégrées dans les produits vendus ou dans les stocks de matières premières, de produits semi-finis ou de produits finis. Le calcul du montant des matières premières incluses dans les en-cours et produits finis est cependant complexe. Par souci de simplification, mais également pour éviter de minorer le BFR, nous limiterons le crédit fournisseurs aux seuls achats correspondant aux ventes (achats HT de 1 120 000 € HT soit 1 340 000 € TTC avec un taux de TVA de 19,60 %).

Le crédit fournisseurs sera donc en moyenne de :

$$\frac{1340000 \times 45}{360} \text{ soit environ } 167\,000 \text{ €}.$$

Le besoin en fonds de roulement moyen sera donc, dans l'exemple choisi :

$$\text{BFR} = \text{stocks} + \text{clients} - \text{fournisseurs} = 175\,000 + 698\,000 - 167\,000 = 706\,000 \text{ €}.$$

Pour connaître les délais moyens d'écoulement des stocks, de règlement des clients et de paiement des fournisseurs, le futur patron peut d'abord se référer aux usages de la profession, si du moins il ne se lance pas dans une activité totalement nouvelle. La plupart des branches réalisent en effet des enquêtes pour calculer des ratios de rotation qu'elles expriment sous la forme des relations suivantes :

$$\text{délai moyen d'écoulement des stocks de marchandises ou matières premières} = \frac{\text{stocks (HTVA)} \times 360}{\text{coût d'achat (HTVA) des matières premières ou marchandises consommées dans l'année}} = X \text{ jours d'achats HTVA}^1$$

$$\text{délai moyen de règlement des clients} = \frac{\text{clients (TTC)} \times 360}{\text{chiffres d'affaires (TTC) de l'année}} = Y \text{ jours de CA TTC}$$

$$\text{délai moyen de règlement des fournisseurs} = \frac{\text{fournisseurs (TTC)} \times 360}{\text{coût d'achat (TTC) des matières premières ou marchandises}} = Z \text{ jours d'achats TTC}$$

Si la branche d'activité concernée n'est pas en mesure de fournir les informations souhaitées, rien n'empêche le créateur d'effectuer les calculs précédents à partir du bilan et du compte de résultat d'une ou plusieurs petites entreprises du secteur.

1 Il s'agit là des marchandises ou matières premières consommées dans l'année. Il convient donc d'ajouter à l'ensemble des achats de ces marchandises ou matières premières les variations de stocks.

Certains préfèrent calculer les 3 ratios dans la même unité, par exemple en nombre de jours de chiffre d'affaires HTVA, afin de pouvoir exprimer le besoin en fonds de roulement lui aussi en nombre de jours de CA, hors taxes.

Pour la SA Dupont les résultats auraient été les suivants (en supposant un taux de TVA de 19,6 %) :

- Niveau moyen du stock en nombre de jours de CA = $\frac{153\,000 \times 360}{2\,800\,000} = 19,67$ jours hors TVA¹
- Niveau moyen des crédits clients en nombre de jours = $\frac{698\,000 \times 360}{2\,800\,000} = 89,74$ jours de CA hors TVA
- Niveau moyen des dettes fournisseurs en nombre de jours = $\frac{181\,000 \times 360}{2\,800\,000} = 23,27$ jours de CA hors TVA

Le besoin en fonds de roulement, calculé en nombre de jours de chiffre d'affaires, sera donc dans ce cas de : (19,67 + 89,74 - 23,27) soit environ 86 jours de CA HT.

Pour obtenir le BFR en nombre de jours de chiffre d'affaires HT, il est cependant beaucoup plus simple, et beaucoup plus rapide, de prendre le BFR calculé en valeur absolue (676 000 €) puis de le comparer directement au CA HT en posant la règle de trois suivante :

$$\text{BFR en nombre de jours de CA HT} = \frac{\text{BFR en valeur absolue} \times 360}{\text{CA HT}}$$

Nous aurions obtenu : $\frac{676\,000 \times 360}{2\,800\,000} =$ soit environ 87 jours.

Notons qu'il peut être utile aussi de calculer ce BFR en pourcentage du chiffre d'affaires hors taxes.

Nous obtiendrons ici : $\text{BFR} = \frac{676\,000 \times 100}{2\,800\,000}$ soit environ 24,1 % du chiffre d'affaires annuel hors taxes.

Si l'on fait 3 hypothèses de chiffre d'affaires, la première de 2 800 000 € HT, la seconde de 3 658 000 € HT et la troisième de 5 499 000 € HT, les besoins en fonds de roulement seront respectivement d'environ 676 000 € dans le premier cas, 882 000 € dans le second cas et 1 325 000 € dans le troisième.

Notons que le délai moyen de paiement des clients (et de remboursement des fournisseurs) n'est pas toujours facile à déterminer par un créateur car certains clients régleront comptant alors que d'autres bénéficieront de crédits dont la durée dépendra du volume de leurs commandes ou de leur fidélité. Par ailleurs, les calculs doivent tenir compte du temps de transmission des paiements. Un tel délai, nous l'avons dit, peut facilement atteindre sinon dépasser 15 jours, aussi le dirigeant qui, par exemple, consentirait à tous ses clients un crédit

¹ Pour obtenir le chiffre d'affaires HT il suffit de diviser le chiffre d'affaires TTC par 1,196 (si le taux de TVA est de 19,60 %). Pour certains secteurs d'activité, le taux de TVA est de 5,50 % (restauration pour les ventes à consommer sur place, travaux de réparation effectués pour les particuliers par les entreprises du bâtiment).

de 30 jours devrait par prudence évaluer son besoin de financement sur une base minimum de 45 jours de chiffre d'affaires¹.

Cela peut représenter des sommes considérables, c'est pourquoi, avant de se lancer, il convient de se poser les deux questions suivantes :

- Est-il indispensable d'accorder des crédits à mes clients ? Cela constitue-t-il un facteur clé de réussite ?
- Serai-je capable de faire rentrer mon argent ?

Si l'on est d'une nature anxieuse, ou que l'on possède un tempérament trop aimable ou trop brutal, il faut se garder d'oublier la seconde question car les mauvais payeurs se chargeront de mettre à rude épreuve les nerfs les plus solides.

Remarques importantes sur le BFR

Dans les développements qui précèdent, nous avons signalé que le BFR se calculait de la manière suivante :

$$\text{BFR} = \text{stocks} + \text{clients} - \text{fournisseurs}$$

Un calcul plus affiné devrait nous conduire à tenir compte également d'autres éléments qui pourraient modifier substantiellement le montant du BFR.

Par ailleurs, dans la plupart des dossiers de demande de crédit, on suppose que le BFR va augmenter proportionnellement au chiffre d'affaires de l'entreprise. Nous constaterons que cette supposition constitue, elle aussi, une approximation qu'il convient parfois de corriger.

Affiner le calcul du BFR

Les stocks, crédits clients et dettes fournisseurs constituent les principaux éléments d'un BFR. Cependant, d'autres éléments peuvent intervenir dans le cycle d'exploitation :

En emplois

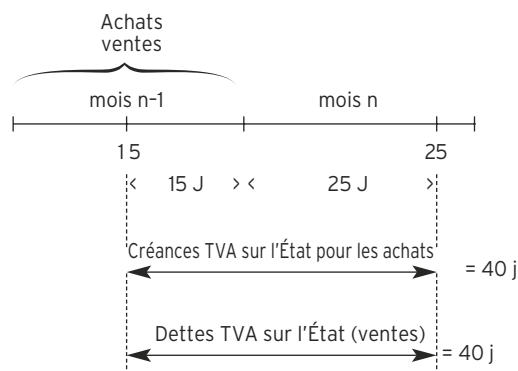
- *Les créances de TVA sur l'État.*

En comptabilité, les achats et les charges d'exploitation sont enregistrés hors TVA, or ils ont été payés aux fournisseurs TVA incluse. Cette TVA représente donc un emploi. Elle constitue une créance sur l'État, créance qui viendra en déduction de la TVA due sur les ventes du mois considéré. Ce crédit est en moyenne de 40 jours pour les raisons suivantes :

¹ Depuis le 1^{er} janvier 2009, les délais de paiement des clients sont obligatoirement plafonnés à 60 jours ou 45 jours fin de mois (45 jours à compter de la fin du mois de facturation). Les fournisseurs peuvent choisir d'autres délais à condition qu'ils n'excèdent pas les délais précédents. Les délais conseillés sont de 30 jours. Les délais adoptés pour les marchés publics de l'État, les établissements publics et les collectivités territoriales sont de 30 jours.

- les achats d'un mois donné sont généralement échelonnés sur l'ensemble du mois et on peut considérer que la date moyenne d'achat est le 15 du mois. Du 15 au 30 le crédit est déjà de 15 jours ;
- la TVA payée sur les achats peut être déduite de la TVA due sur les ventes du mois considéré ;
- les chèques de règlement de la TVA sont généralement débités vers le 25 du mois suivant les ventes. . La durée totale du crédit de TVA fait à l'État est donc environ de $15 j + 25 j = 40$ jours (voir figure 5.1).

FIGURE 5.1 Créances et dettes de TVA sur l'État



En ressources

- *Les dettes de TVA envers l'État.*

Comme les achats et charges, les ventes sont enregistrées hors TVA mais elles sont encaissées avec cette TVA laquelle doit être reversée à l'État. Cette même TVA constitue par conséquent une source de financement pour l'entreprise et cela sur une durée moyenne de 40 jours pour les mêmes raisons que précédemment :

- les ventes d'un mois donné sont généralement échelonnées sur l'ensemble du mois et on peut considérer que la date moyenne de vente est le 15 du mois. Du 15 au 30 le « crédit » accordé par l'État est déjà de 15 jours ;
- la TVA sur les ventes est due dès le mois considéré mais les versements doivent parvenir à l'administration avant le 25 du mois suivant : 25 jours supplémentaires pour cette source de financement.

La durée totale du crédit de TVA fait par l'État est donc de $15 j + 25 j = 40$ jours (voir figure 5.1).

- *Les dettes envers le personnel.*

Si l'entreprise emploie un personnel important, les salaires représenteront des sommes conséquentes, or ce personnel est généralement payé en fin de mois au lieu d'être payé

en milieu de mois. Le « crédit » moyen accordé par ce personnel à l'entreprise est donc un crédit de 15 jours sur le montant des salaires.

- *Les dettes sociales.*

Dans les grandes entreprises, les charges sociales sont payées le mois suivant. Le « crédit » accordé par les caisses sociales est un crédit de courte durée (environ 30 jours) mais il porte sur des sommes importantes. Dans une petite entreprise le montant des charges sociales porte sur des sommes plus faibles, mais ces charges sont généralement payées dans les 15 jours suivant la fin du trimestre. Le « crédit » accordé par les caisses sociales est donc en moyenne de (50 % de 3 mois) + 15 jours soit environ 60 jours ce qui peut là encore représenter un montant non négligeable.

- *Les dettes d'intérêts.* Si les intérêts des prêts sont payés annuellement on peut considérer que le « crédit » moyen accordé par les prêteurs est de 6 mois sur le montant de ces intérêts, de 45 jours si ces mêmes intérêts sont payés par trimestre et de 15 jours s'ils sont réglés mensuellement.

Notons que pour obtenir un BFR précis, il conviendrait, pour les commerces, d'ajouter aux emplois les disponibilités minimums qui correspondent au fond de caisse de leurs points de vente.

Par ailleurs, si une entreprise paie des impôts sur les bénéfices, on devrait considérer que l'État lui fait en moyenne un « crédit » de 2,5 mois sur le montant de ces impôts, compte tenu des dates de versement des acomptes.

Pour calculer un BFR dans les règles de l'art, il conviendrait donc de substituer à l'égalité :

$$\text{BFR} = \text{stocks} + \text{clients} - \text{fournisseurs}$$

l'égalité suivante :

$$\text{BFR} = (\text{stocks} + \text{clients} + \text{autres créances à court terme non financières et bancaires}) - (\text{fournisseurs} + \text{autres dettes à court terme non financières et bancaires})$$

Jean Dupont a prévu que son chiffre d'affaires sera de 2 800 000 € HT.

- Le montant moyen des stocks de matières premières, produits semi-finis et produits finis, calculé par le créateur, sera de 175 000 €.
- Le montant moyen des sommes immobilisées dans le crédit aux clients a également été calculé par le créateur. Il sera d'environ 698 000 €.
- Le calcul du crédit fournisseurs donne un montant moyen de 167 000 €.

Une première approche du calcul du BFR nous a donné le résultat suivant :

$$\text{BFR} = \text{stocks} + \text{clients} - \text{fournisseurs} = 175\ 000 + 698\ 000 - 167\ 000$$

soit 706 000 €

Supposons que nous disposions des informations suivantes :

- Le taux de TVA sur les ventes et les achats est de 19,6 % et cette TVA est payée le 25 du mois suivant les ventes.
- Les salaires de l'année sont de 670 000 € et tous les salariés sont réglés en fin de mois.
- Les charges sociales de l'année sont de 330 000 € et elles sont payées le 15 du mois suivant la fin de chaque trimestre.
- La plus grosse partie des frais financiers de 79 000 € est payée en fin de trimestre.

Par ailleurs, dans le poste *autres charges externes* figure un crédit-bail dont le loyer est de 100 000 € payable à raison de 8 300 € à la fin de chaque mois.

Calculons à nouveau le BFR en tenant compte des emplois et ressources supplémentaires précédents.

Créance moyenne et dette moyenne de TVA sur l'État

Les informations suivantes nous ont déjà été données :

- Achats nécessaires à la réalisation du chiffre d'affaires (hors frais d'achat) : 1 120 000 € HT
- Achats de matières premières pour la constitution du stock de matières premières : 93 000 € HT.
- Achats de matières premières nécessaires aux en-cours : nous supposons qu'ils représentent 40 % du coût de ces en-cours soit 24 000 € HT. Le total d'achats de matières premières sera donc d'environ 1 237 000 € HT.

Nous pouvons, par conséquent, effectuer les calculs suivants :

Montant de la TVA sur achats et frais d'achats : 19,60 % de 1 237 000 €
soit environ 242 000 €.

Montant de la TVA sur ventes : 19,60 % de 2 800 000 € soit environ 549 000 €.

Créance moyenne de TVA sur l'État (TVA déductible calculée sur les achats) :

$\frac{242\,000 \times 40\text{ j}}{360\text{ j}}$ soit environ 27 000 €¹.

Dette moyenne de TVA sur ventes = $\frac{549\,000 \times 15\text{ j}}{360\text{ j}}$ soit environ 61 000 €.

Dette moyenne sur salariés = $\frac{670\,000 \times 15\text{ j}}{360\text{ j}}$ soit environ 28 000 €.

Dette moyenne sur charges sociales = $\frac{330\,000 \times 60\text{ j}}{360\text{ j}}$ = 55 000 €.

Dette moyenne sur intérêts des prêts hors crédit-bail = $\frac{79\,000 \times 45\text{ j}}{360\text{ j}}$ soit environ 10 000 €.

1 À cette créance de TVA sur les achats de matières premières, il conviendrait logiquement d'ajouter la TVA payée par l'entreprise sur les autres approvisionnements tels ceux en électricité, gaz, fuel ou téléphone et sur les services tels que les réparations, les honoraires, la publicité. Dupont estime cependant que cette TVA représentera des montants négligeables.

Le traitement du crédit-bail est un peu plus complexe car, nous l'avons dit, ce crédit-bail peut être assimilé à un amortissement comptable et le solde à des frais financiers. Si le crédit-bail a permis l'acquisition d'une machine de 350 000 € amortissable en 5 ans, l'amortissement linéaire annuel sera de 70 000 € et le solde des loyers de crédit-bail 100 000 - 70 000 = 30 000 € peut être assimilé à des frais financiers soit 2 500 € par mois.

L'impact sur le calcul du BFR sera donc de : $\frac{2\,500\text{€} \times 15\text{ j}}{360}$ soit un montant négligeable.

Avec notre nouveau procédé de calcul, le montant du BFR est donc le suivant :

Montant du BFR = (175 000 + 698 000 + 27 000) - (167 000 + 61 000 + 28 000 + 55 000 + 10 000) = 900 000 - 321 000 soit environ 570 000 €.

Le procédé simplifié avait permis d'obtenir un BFR de 674 000 €.

Le second procédé entraîne une diminution d'environ 100 000 € de ce BFR.

Le deuxième mode de calcul nous a conduit en effet à introduire d'autres sources de financement (TVA, crédits sur salaires, sur charges sociales et sur frais financiers). Nous avons, certes, introduit un emploi supplémentaire : la TVA sur achats mais cet emploi porte sur des achats nettement inférieurs au montant des ventes (1 237 000 € au lieu de 2 800 000 €) et c'est pourquoi la source de financement provenant de la TVA due à l'État est supérieure à l'emploi résultant de la TVA à déduire.

Dans le cas qui nous est proposé, le créateur ne risque donc pas grand-chose s'il utilise le procédé simplifié puisqu'il débouche sur un montant supérieur. Par ailleurs, ce procédé présente le mérite de la simplicité puisque la seconde méthode exige que nous connaissions le montant des salaires, des charges sociales et des intérêts, montants que nous ne connaissons qu'après avoir établi le compte de résultat prévisionnel. L'emploi du second procédé nous obligerait par conséquent à revenir sur le calcul du BFR après l'élaboration de ce compte de résultat.

Mieux vaut, par conséquent, utiliser le procédé simplifié.

Le BFR augmente-t-il proportionnellement au chiffre d'affaires de l'entreprise ?

Oui si tous les éléments qui constituent ce BFR augmentent proportionnellement au CA, ce qui est souvent le cas pour les éléments les plus importants : pour les crédits clients, pour les stocks et pour les crédits fournisseurs (car les achats augmentent souvent aussi vite que les ventes). On peut donc, sans trop de risques, adopter l'hypothèse précédente.

Toutefois, il est fort possible que certains autres éléments constitutifs du BFR, en général des ressources, augmentent moins vite que le chiffre d'affaires et notamment les dettes moyennes sur salaires, charges sociales ou charges d'intérêts. Si, par exemple, l'entreprise fait face à la croissance de son CA avec des emprunts identiques ou en faible progression, et avec des effectifs inchangés, si, par ailleurs, les rémunérations ne progressent pas au

même taux que le chiffre d'affaires alors, dans l'exemple proposé plus haut, nous obtiendrons un BFR qui augmentera plus vite que les ventes puisque des ressources auront progressé moins rapidement que ces mêmes ventes.

Notons cependant que dans une petite entreprise ces éléments représentent des montants faibles par rapport aux stocks, crédits clients et dettes fournisseurs. Mieux vaut donc, là encore, adopter une hypothèse de proportionnalité qui facilitera les calculs sans réduire le montant du BFR.

COMPARER LE TOTAL DES BESOINS PERMANENTS AUX CAPITAUX PROPRES

Jean Dupont connaît maintenant ses besoins en immobilisations (610 000 €) et en BFR (706 000 €), soit au total 1 316 000 €. Le moment est maintenant venu pour lui de faire l'inventaire des capitaux propres dont il pourrait effectivement disposer. Il s'agit ici de 200 000 € de capital social libéré par lui-même et les deux associés avec lesquels il crée une SA. L'un de ces associés apporte en outre 50 000 € sur un compte courant bloqué qui sera rémunéré à 10 %.

Jean Dupont peut donc dresser la première ébauche d'un petit tableau de financement.

Immobilisations	610 000	Capitaux propres	250 000
Frais d'établissement	10 000	Capital social	200 000
Brevet et licences	30 000	Compte-courant	50 000
Bâtiment	200 000	Financements durables nécessaires	1 066 000
Machines	350 000		
Matériel de bureau	20 000		
BFR	706 000		
TOTAL	1 316 000	TOTAL	1 316 000

Cette première ébauche fait apparaître un besoin durable de 1 066 000 €. Les établissements financiers peuvent accepter de couvrir environ 70 % du montant des immobilisations corporelles par des prêts à long terme ou moyen terme :

- 70 % sur 200 000 € (bâtiment), soit 140 000 € de prêt à long terme (par exemple sur 15 ans) ;
- 70 % sur 350 000 € (machines) soit 245 000 € de prêt à moyen terme sur une durée correspondant à la durée d'amortissement (par exemple sur 7 ans) ;
- 70 % sur 20 000 € (matériel de bureau) soit 14 000 € à moyen terme (par exemple sur 5 ans), mais il est cependant douteux qu'une banque accorde un crédit à MT d'aussi faible montant.

La société pourrait donc obtenir 399 000 € de prêts à long et moyen terme pour financer ses actifs immobilisés mais elle devrait également trouver des ressources supplémentaires à terme de 667 000 € pour financer l'ensemble de ses besoins permanents.

Immobilisations	610 000	Capitaux propres	250 000
Frais d'établissement	10 000	Capital social	200 000
Brevet et Licences	30 000	Apports en C/C bloqué	50 000
Bâtiment	200 000		
Machines	350 000	Emprunts à terme possibles	399 000
Matériel de bureau	20 000		
BFR	706 000	LT (bâtiments) 70 % de 200 000	140 000
		MT (machine) 70 % de 350 000	245 000
		MT (matériel bureau) 70 % de 20 000	14 000
		Financements durables supplémentaires nécessaires	667 000
TOTAL	1 316 000	TOTAL	1 316 000

Malheureusement, nous le savons, les banques accepteront difficilement d'accorder des prêts à long et moyen terme dont le montant global dépasserait celui des capitaux propres et, dans une hypothèse favorable, le double de ces fonds propres. Or, ces capitaux propres sont ici de 250 000 € alors que les crédits envisagés pour le financement des immobilisations sont de 399 000 € et que le montant total des financements à long et moyen terme qu'il faut trouver atteint 399 000 € + 667 000 € soit 1 066 000 €.

Il convient donc d'ores et déjà d'envisager une réduction des actifs immobilisés en utilisant par exemple le crédit-bail, puisque cette formule permet de financer jusqu'à 100 % (TTC) du coût des machines sans faire apparaître ces dernières au bilan puisqu'elles appartiendront juridiquement à l'organisme de crédit-bail¹.

Les besoins permanents et les financements durables nécessaires seraient dès lors ramenés aux montants suivants :

¹ Presque tous les banquiers sont en mesure de fournir des informations sur les organismes de crédit-bail appelé couramment leasing. Dans le calcul du coût réel de cette formule il faut tenir compte du fait que les frais de leasing sont considérés par le fisc comme des charges d'exploitation déductibles du bénéfice imposable alors que, rappelons-le, le remboursement d'un emprunt n'est pas une charge d'exploitation et n'est donc pas déductible de ce bénéfice (toutefois, en cas d'emprunt, l'entreprise est propriétaire du bien et elle peut déduire fiscalement l'annuité d'amortissement de ce bien). Par ailleurs, certains contrats de crédit-bail donnent la possibilité de changer de matériel, ce qui permet de limiter les frais d'entretien et d'éviter les risques d'obsolescence. D'autres contrats prévoient l'indexation des loyers, mais aussi l'indexation de la valeur résiduelle des biens en fin de contrat. Des chefs d'entreprises ont connu de désagréables surprises parce qu'ils n'avaient pas lu ces clauses. Notons que des terrains ne sont pas amortissables et que, depuis janvier 1996, le fisc n'admet plus que soit portée en charges fiscalement déductibles la quote-part des frais de leasing qui correspond à l'amortissement financier de ces terrains. Cependant, la totalité des loyers d'un immeuble est déductible si le prix de cession de cet immeuble en fin de crédit-bail est supérieur au montant auquel son terrain a été valorisé à la signature de ce contrat. La plupart des contrats de crédit-bail immobiliers concernent des investissements supérieurs à 200 000 €, ils sont d'une durée de 8 à 15 ans et la valeur résiduelle de rachat en fin de contrat, lors de la levée d'option, est le plus souvent symbolique. Pour obtenir des informations complémentaires sur le crédit-bail et les organismes qui le délivrent, consulter la brochure du Crédit-bail immobilier, accessible en ligne sur le site de l'Association française des sociétés financières (www.asf-france.com).

Immobilisations	260 000	Capitaux propres	250 000
Frais d'établissement	10 000	Capital social	200 000
Brevet et Licences	30 000	Apports en C/C bloqué	50 000
Bâtiment	200 000		
Machines	0	Emprunts possibles	154 000
Matériel de bureau	20 000		
BFR	706 000	LT (bâtiments) 70 %	140 000
		de 200 000	14 000
		MT (matériel bureau) 70 %	
		de 20 000	
		Financements durables	562 000
		supplémentaires nécessaires	
TOTAL	966 000	TOTAL	966 000

Les financements permanents qu'il faut trouver (154 000 € susceptibles d'être obtenus pour l'acquisition des bâtiments et du matériel de bureau + 530 000 € supplémentaires à trouver) représentent un montant de 684 000 € qui reste trop important par rapport aux capitaux propres (250 000 €).

On sait toutefois qu'il est peut-être possible de couvrir la moitié du BFR par des crédits à court terme (escompte, Dailly) à condition que la plupart des clients soient considérés par le banquier comme des clients solides financièrement et, si l'on fait appel à l'escompte, à condition que l'on puisse disposer d'une quantité suffisante de traites sur les clients, traites susceptibles d'être escomptées. Il faudra, par conséquent, après le démarrage de l'entreprise, faire attention aux délais de retour des effets qui leur seront envoyés pour acceptation. S'ils ne retournaient pas ces effets, ou s'ils les retournaient tardivement, Dupont ne pourrait pas les faire escompter par le banquier.

Si Dupont pouvait au contraire s'affranchir de cet inconvénient, et s'il pouvait raisonnablement espérer que son banquier lui permette de mobiliser un volume de créances correspondant à la moitié de son BFR, alors notre créateur pourrait se contenter de couvrir par des capitaux permanents le solde de ce BFR brut, soit un montant de 353 000 € correspondant au BFR net.

La prise en compte d'un financement à 50 % du BFR par du court terme permet alors d'obtenir une nouvelle évaluation des financements durables nécessaires.

Immobilisations	260 000	Capitaux propres	250 000
BFR « net » ¹	353 000	Emprunts à termes possibles	154 000
		LT (bâtiments)	140 000
		MT (Matériel de bureau)	14 000
		Autres financements durables	209 000
		nécessaires	
TOTAL	613 000	TOTAL	613 000

1. On appelle ici BFR net, le BFR brut diminué du potentiel de mobilisation (escompte et Dailly).

Le montant des besoins à long ou moyen terme (154 000 € + 209 000 € = 363 000 €) devient plus réaliste par rapport aux capitaux propres puisqu'il est inférieur au double de ces capitaux propres, mais il dépassera encore les normes acceptées par le banquier si ce dernier refuse d'accorder des prêts à long et moyen terme supérieurs aux capitaux propres.

Toutefois, un point important n'a pas encore été abordé. On peut en effet espérer que l'exploitation de l'entreprise dégagera une capacité d'autofinancement qui lui permettra de couvrir tout ou partie des financements à terme nécessaires.

Pour le savoir, il est nécessaire d'établir le compte de résultat prévisionnel.

ÉLABOREZ VOS COMPTES DE RÉSULTAT PRÉVISIONNELS

Construits en général sur trois exercices, les comptes de résultats doivent rassembler toutes les charges et tous les produits hors taxes de chaque exercice (voir tableau 5.1).

Pour le 1^{er} exercice, il convient de ne pas oublier les droits éventuels d'enregistrement du fonds de commerce, le coût des études de marché, les frais éventuels de mise au point des nouveaux produits ainsi que les honoraires des avocats et experts-comptables, à moins que tous ces frais ne soient comptabilisés comme frais d'établissement et intégrés au bilan.

Les comptes de résultats n'intégreront qu'une partie des charges financières d'emprunt car, à ce stade, nous ne comptabiliserons que le coût du crédit-bail, les intérêts des prêts à long terme destinés au financement des immobilisations et dont l'octroi ne devrait guère soulever de difficultés et, enfin, les intérêts des crédits à court terme « non risqués » susceptibles d'être obtenus pour le financement de la moitié du BFR.

Il conviendra donc de rectifier les comptes de résultat lorsque nous connaîtrons avec précision les dettes bancaires et les charges d'intérêts qu'ils entraîneront.

Examinons ensemble le compte de résultat de l'année 1 à l'aide du tableau 5.1 et notons les points suivants.

LES CHARGES ET PRODUITS DE L'ANNÉE 1

- La *production vendue* correspond au chiffre d'affaires car l'entreprise ne vend pas de marchandises achetées en l'état (les ventes de marchandises n'entrent pas dans la production vendue et elles sont enregistrées à part).
- La *variation de stocks de matières premières* est inscrite en charges. Une augmentation du stock de matières premières signifie qu'une partie des achats de matières premières n'a pas été consommée. Elle doit donc être retranchée des achats correspondants pour

que soit obtenu le montant des achats réellement consommés. On exprime donc la variation de stocks de matières premières par $-(\text{Stock Final} - \text{Stock Initial})$ ou, ce qui revient au même, par $(\text{Stock Initial} - \text{Stock Final})$. Un chiffre précédé du signe « moins » nous indique que le stock final est supérieur au stock initial, ce qui est le cas pour Dupont puisqu'un stock de 93 333 € a été constitué durant l'exercice.

- La *production stockée* est en réalité une variation de stocks d'en-cours et de produits finis qui est inscrite en produits. Si elle augmente cela signifie qu'une partie de la production n'a pas été vendue et qu'elle est restée dans l'entreprise. Elle doit donc être ajoutée aux ventes et c'est pourquoi on l'enregistre en produits par $\text{Stock Final} - \text{Stock Initial}$.

Dans notre exemple, l'entreprise disposera, en fin d'exercice, d'un stock de produits finis de 50 000 € et des en-cours de 32 000 €. La production stockée atteindra, par conséquent, 82 000 €.

- La *comptabilisation des achats de matières premières* résulte naturellement des explications qui précèdent :
 - Si la variation du stock de matières premières est négative, cela signifie qu'une partie des achats de matières premières n'a pas été consommée et qu'elle doit, par conséquent, être retranchée de ces achats.
 - Il va de soi que les achats de matières premières comptabilisés dans le compte de résultat doivent comprendre non seulement les achats correspondant au chiffre d'affaires (1 120 000 € dans le cas Dupont) mais également les achats correspondant à la constitution du stock de matières premières (93 333 € HT). Il en est de même pour les achats correspondant au stock d'en-cours et de produits finis puisque la variation de ces stocks (production stockée) nous indique qu'une partie de la production (donc les matières qui lui sont intégrées) n'a pas été vendue et qu'elle est restée dans l'entreprise.

Dans le cas de Dupont il nous est signalé que les en-cours contiennent 80 % de matières premières (soit $32\,000 \times 0,80 = 25\,600$ €) et que les produits finis contiennent 40 % de ces matières premières (soit $50\,000 \times 0,40 = 20\,000$ €).

Les achats de matières premières effectués durant l'exercice seront donc de :

$1\,120\,000 + 93\,300 + 25\,600 + 20\,000$ soit environ 1 259 000 € hors taxes.

- Le poste *autres charges externes* correspond à des services. Il englobe, dans le cas Dupont, des loyers de crédit-bail, loyers qui, pour le calcul des soldes intermédiaires de gestion, et notamment de la valeur ajoutée et de l'excédent brut d'exploitation, devraient être retraités.

On peut en effet considérer que si l'entreprise avait fait appel à des emprunts classiques pour financer les immobilisations correspondantes, elle aurait inscrit en charges l'amortissement comptable de ces immobilisations (70 000 € par an pour une machine de 350 000 € amortissable sur 5 ans en linéaire), le solde (c'est-à-dire ici environ 32 000 €) correspondant à des charges financières, elles aussi inscrites en charges.

TABLEAU 5.1 Comptes de résultat prévisionnels de Dupont SA¹

(Montants en €)

Dupont SA	Exercice 1	Var. en %	Exercice 2	Var. en %	Exercice 3	Var. en %	Exercice 4
Taux d'imposition sur bénéfice (%)	33,33		33,33		33,33		33,33
Production vendue	2 800 000	+ 30 %	3 640 000	+ 50 %	5 460 000	+ 32 %	7 200 000
= Chiffre d'affaires HT	2 800 000	+ 30 %	3 640 000	+ 50 %	5 460 000	+ 32 %	7 200 000
+ production stockée	82 000	- 70 %	24 600	+ 117 %	53 300	- 4 %	50 957
+ production immobilisée							
+ subventions d'exploitation							
+ autres produits							
= Produits d'exploitation (A) :	2 882 000	+ 27 %	3 664 600	+ 50 %	5 513 300	+ 32 %	7 250 957
Achats matières premières	1 258 933	+ 19 %	1 497 680	+ 52 %	2 274 307	+ 30 %	2 966 337
+ frais achats matières 1 ^{ères}							
+ variation stock matières 1 ^{ères}	- 93 333	+ 70 %	- 28 000	- 117 %	- 60 667	+ 4 %	- 58 000
+ autres approvisionnements*	88 000	+ 10 %	96 800	+ 10 %	106 480	+ 10 %	117 128
+ autres charges externes*	343 950	+ 17 %	401 279	+ 15 %	462 377	+ 14 %	527 820
+ impôts et taxes (indirects)	40 000	+ 10 %	44 000	+ 10 %	48 400	+ 10 %	53 240
+ salaires, traitements*	645 000	+ 11 %	719 000	+ 10 %	789 000	+ 9 %	863 000
+ charges sociales	316 050	+ 11 %	352 310	+ 10 %	386 610	+ 9 %	422 870
+ dotation aux amortis. et prov.*	25 000		25 000	+ 40 %	35 000	+ 29 %	45 000
+ autres charges							
= Charges d'exploitation (B) :	2 623 600	+ 18 %	3 108 069	+ 30 %	4 041 507	+ 22 %	4 937 395
= Résultat d'exploitation							
(C = A - B) :	258 400	+ 115 %	556 531	164 %	1 471 793	+ 57 %	2 313 562
+ produits financiers							
- frais financiers*	49 220	+ 36 %	66 871	+ 44 %	96 014	+ 28 %	122 905
+ produits exceptionnels							
- charges exceptionnelles							
= Résultat avant impôts (D) :	209 180	+ 134 %	489 660	+ 181 %	1 375 779	+ 59 %	2 190 657
- impôt sur les sociétés	69 720	+ 134 %	163 204	+ 181 %	458 547	+ 59 %	730 146
= Résultat net (E) :	139 460	+ 134 %	326 456	+ 181 %	917 232	+ 59 %	1 460 511
+ dotation aux amortiss. et prov.	25 000		25 000	+ 40 %	35 000	+ 29 %	45 000
= Capacité d'autofinancement :	164 460	+ 114 %	351 456	+ 171 %	952 232	+ 58 %	1 505 511

*Pour le détail de ces postes, se reporter au tableau 5.15 à 5.19.

1 Ces comptes de résultat présentent quelques différences avec l'exemple Dupont SA donné par le Cd-Rom de Robert Papin intitulé « Élaborez sans difficulté une demande de financement car ce Cd-Rom permet d'évaluer avec beaucoup plus de précision certains postes (achats de matières premières, variation de stock, frais financiers, etc.) ».

- Les *frais financiers*, inscrits dans le compte de résultat, intègrent, rappelons-le, une estimation des intérêts calculés sur la moitié du BFR puisque nous avons supposé qu'il devrait être possible d'obtenir du banquier une mobilisation à hauteur de 50 % de ce BFR par des crédits non risqués (escompte ou Dailly).
- L'*impôt sur les sociétés* a été comptabilisé car nous avons supposé que le créateur n'était pas exonéré de l'IS. Le taux utilisé est de 33,33 % par hypothèse (puisque le taux varie pendant la période considérée). Par prudence, le créateur n'a pas appliqué le taux de 15 % d'imposition sur les bénéfices non distribués des PME.

REMARQUES SUR LES CHARGES ET PRODUITS DES ANNÉES 2 ET 3

Nous avons supposé qu'entre l'année 1 et l'année 2 le chiffre d'affaires de l'entreprise augmentera de 30 % et qu'il en sera de même pour les stocks de matières premières et d'en-cours. Si le chiffre d'affaires de l'année 2 atteint 3 640 000 € et si les achats de matières premières correspondent à 40 % de ce montant, ils seront de 1 456 000 €. Rappelons toutefois que les achats de matières premières comprennent les achats correspondant au chiffre d'affaires prévu mais également ceux qui sont nécessaires à la constitution (ou à l'augmentation) des stocks de matières premières et d'en-cours. Les stocks de matières premières en fin de première année étaient de 93 333 €. Une augmentation de 30 % correspondra donc à un accroissement des achats de matières premières d'environ 28 000 €, et à une variation de stocks de matières premières de - 28 000 €. Les en-cours (de 32 000 €) et le stock de produits finis (de 50 000 €) augmenteront également de 30 %, soit un accroissement total de 30 % de 82 000 € qui représentera la variation de stock de produits semi-finis et finis, ou production stockée laquelle sera donc d'environ + 25 000 €. Si les achats de matières premières représentent 80 % du coût des en-cours et si ces en-cours augmentent de 30 % de 32 000 €, les achats de matières premières qui correspondront à cette augmentation seront de $0,80 \times 30 \% \text{ de } 32\ 000$, soit un montant d'achats de 7 600 €. Si, par ailleurs, les achats de matières premières représentent 40 % du coût des produits finis et si les stocks de produits finis augmentent de 30 % de 50 000 €, les achats de matières premières correspondants seront de $0,40 \times 30 \% \text{ de } 50\ 000$ soit 6 000 €.

Le total des achats de matières premières du deuxième exercice sera donc de :

1 456 000 € (achats correspondant au CA)
+ 28 000 € (augmentation du stock de matières premières)
+ 7 600 € (achats correspondant à l'accroissement du stock d'en-cours)
+ 6 000 € (achats pour accroissement du stock de produits finis)
soit un total d'environ 1 498 000 euros.

Entre l'année 2 et l'année 3 nous avons prévu une croissance du chiffre d'affaires de 50 % et nous avons estimé que les stocks et les achats augmenteraient au même rythme. Si, durant l'année 2, les stocks de matières premières ont progressé de 28 000 €, cela signifie qu'en

fin d'année 2 ces stocks atteindront $93\,333\text{ €} + 28\,000\text{ €} = 121\,333\text{ €}$. C'est sur ce montant que doit être calculée l'augmentation de 50 %, soit environ 61 000 €, et c'est cette variation qu'il convient d'enregistrer (avec le signe -) en année 3. De même, les stocks d'en-cours et de produits finis atteindront $82\,000 + 25\,000$ soit 107 000 € en fin d'année 2.

Notons qu'entre l'année 1 et l'année 2 nous avons prévu une augmentation d'environ 10 % seulement des charges autres que les achats de matières premières car nous estimons que le personnel devrait faire face à l'accroissement de la production sans qu'il soit nécessaire d'embaucher. La progression de 11 % de la masse salariale englobera les augmentations de salaires et le coût d'heures supplémentaires.

Si Dupont n'a pas surestimé ses recettes et sous-estimé ses charges, son bénéfice après impôts atteindra environ 139 000 € et sa capacité d'autofinancement environ 164 000 € (dont 250 000 € d'amortissements comptables) pour le premier exercice. Ses besoins permanents rectifiés seront maintenant les suivants :

Immobilisations	260 000	Capitaux propres	250 000
		Capacité d'autofinancement ¹	164 000
BFR (50 %)	353 000	Emprunts à terme possibles	
		LT (bâtiments)	140 000
		MT (Matériel de bureau)	14 000
		Besoins supplémentaires nécessaires	45 000
TOTAL	613 000	TOTAL	613 000

1. Rappelons que la capacité d'autofinancement correspond à la somme des bénéfices nets et de l'amortissement comptable.

Le montant global des emprunts à long terme et moyen terme et des besoins à terme supplémentaires nécessaires est devenu plus réaliste. Il est donc possible d'aborder l'étape suivante.

CONSTRUISEZ VOTRE TABLEAU DE FINANCEMENT

Le créateur dispose maintenant de tous les éléments pour bâtir un tableau de financement détaillé qui regroupera tous les besoins et toutes les ressources à long terme de son entreprise.

Ce tableau, construit généralement sur trois exercices, permettra de mettre en lumière les besoins supplémentaires nécessaires qu'il faudra envisager de financer par des ressources à long terme, sinon par des ressources à court terme, avec tous les risques que cela peut présenter.

L'élaboration du document n'exige aucune connaissance sophistiquée en management, elle demande simplement un peu d'attention.

Pour le deuxième et le troisième exercice, il convient notamment de tenir compte de tous les besoins et de toutes les ressources supplémentaires qui découleront de la croissance du chiffre d'affaires.

Le BFR va en effet augmenter et l'accroissement représentera un besoin que nous savons maintenant calculer puisque nous avons formulé l'hypothèse qu'il augmentait proportionnellement au chiffre d'affaires. Ce chiffre d'affaires augmentant de 30 % entre l'année 1 et l'année 2 on peut supposer que le BFR augmentera du même pourcentage c'est-à-dire de 30 % de 706 000 € soit environ 212 000 € (pour atteindre 918 000 €). Si nous supposons que la moitié de l'augmentation de ce BFR pourra faire l'objet de crédits à court terme non risqués c'est donc un montant supplémentaire de 106 000 € qu'il conviendra de financer par des capitaux permanents en année 2.

En année 3 le BFR de 918 000 € augmentera de 50 % soit 459 000 € et le BFR net augmentera par conséquent d'environ 229 000 €.

Il faut également tenir compte des investissements supplémentaires à réaliser, des emprunts à rembourser (amortissement en capital qualifié d'amortissement financier) et, enfin, des dividendes éventuellement distribués aux associés grâce aux bénéfices réalisés.

Rappelons que la plupart des banques exigent que le montant des dettes à long et moyen terme n'excède pas celui des capitaux propres. Cette condition est satisfaite car les dettes LT et MT sont de 260 000 € et les capitaux propres de 389 000 € (250 000 € de capital social et comptes courants + 139 000 € de bénéfices non distribués et mis en réserve). La plupart des banques exigent également que l'endettement à long et moyen terme n'excède pas trois à quatre fois la capacité d'autofinancement. Cette condition est également respectée dans le cas de la société Dupont.

Enfin, certains établissements de crédit exigent que le fonds de roulement du premier exercice atteigne au moins 10 % du chiffre d'affaires de cet exercice (rappelons que le fonds de roulement est égal à capitaux permanents - immobilisations (les capitaux permanents englobent les capitaux propres et les dettes à long et moyen terme)).

Dans le cas Dupont, les capitaux propres du premier exercice sont de 389 000 € et les dettes LT et MT de 154 000 €. Les capitaux permanents sont donc de 389 000 + 154 000 = 543 000 €, montant qui atteint presque 20 % d'un chiffre d'affaires de 2 800 000 €.

Rappelons cependant que les capitaux permanents d'une entreprise devraient couvrir l'ensemble de ses besoins permanents c'est-à-dire le montant de ses immobilisations, d'une part, la totalité de son besoin en fonds de roulement, d'autre part. Nous avons toutefois supposé que, sans prendre trop de risques, l'entreprise pourrait financer la moitié seulement de son BFR (soit 353 000 €) par des capitaux permanents, le reste faisant l'objet de crédits à court terme et notamment d'escompte des créances clients. C'est cette hypothèse qui a été adoptée dans le tableau de financement qui suit.

TABLEAU 5.2 Tableau de financement de la société Dupont

Dupont SA	Exercice 1	Var. en %	Exercice 2	Var. en %	Exercice 3	Var. en %	Exercice 4
EMPLOIS (BESOINS)							
Augment. d'immo. incorporelles							
Frais d'établissement	10 000						
Brevets et licences	30 000						
Augment. d'immo. corporelles							
Aménagements	200 000		100 000		100 000		100 000
Matériel et outillage							
Matériel de bureau	20 000		50 000		50 000		50 000
Total augmentation d'immo. :	260 000	- 42 %	150 000		150 000		150 000
Variation du BFR net* :	353 000		105 900		229 450		219 364
Dividendes distribués :							
Remboursement emprunts LT	5 571		8 747		12 145		15 781
Remboursement emprunts MT	3 107		11 123		19 780		29 442
Total remboursement d'emprunts	8 678		19 870		31 924		45 223
TOTAL EMPLOIS	621 678	- 56 %	275 770	+ 49 %	411 374	+ 1 %	414 587
RESSOURCES :							
Augmentation capitaux propres :							
Augmentation de capital	200 000						
Augmentation comptes courants	50 000						
Nouveaux prêts participatifs							
Subventions d'invest. reçues :							
Total augment. capitaux propres	250 000						
Bénéfices nets	139 460		326 456		917 232		1 460 511
Dotations amortiss. et provisions	25 000		25 000		35 000		45 000
Capacité d'autofinancement	164 460	+ 114 %	351 456	+ 171 %	952 232	+ 58 %	1 505 511
Nouveaux emprunts LT	140 000		70 000		70 000		70 000
Nouveaux emprunts MT	14 000		35 000		35 000		35 000
Total nouveaux emprunts	154 000	- 32 %	105 000		105 000		105 000
Cessions d'immobilisations							
TOTAL RESSOURCES	568 460	- 20 %	456 456	+ 132 %	1 057 232	+ 52 %	1 610 511
Solde Ressources – Emplois :	- 53 218		180 687		645 857		1 195 924
Soldes cumulés			127 469		773 326		1 969 250

* On appelle BFR net, le BFR brut diminué du potentiel de mobilisation (escompte et Daily).

Le tableau précédent fait apparaître un solde négatif de 53 000 € pour le premier exercice. Compte tenu de l'escompte ou du Dailly déjà prévu pour couvrir la moitié du BFR (353 000 €), il pourrait s'avérer difficile d'obtenir du banquier 53 000 € supplémentaires de crédits à court terme pour financer ce besoin permanent. Il aurait donc été nécessaire d'envisager un apport supplémentaire d'environ 50 000 € en capitaux propres. Les associés de la société étant dans l'incapacité d'apporter ce montant supplémentaire en comptes courants, Dupont poursuit malgré tout son itinéraire financier tout en sachant que son dossier présente d'ores et déjà une sérieuse faiblesse. Son tableau de financement simplifié se présente comme suit.

Immobilisations	260 000	Capitaux propres	250 000
		Capital social	200 000
BFR (50 %)	353 000	Comptes courants	50 000
		Capacité d'autofinancement	164 000
Remboursement d'emprunts	8 000	Emprunts	154 000
		LT (bâtiments)	140 000
		MT (Matériel de bureau)	14 000
		Besoins supplémentaires nécessaires	53 000
TOTAL	621 000	TOTAL	621 000

Notons que si les associés avaient apporté 50 000 € supplémentaires en comptes courants rémunérés à 6 %, les charges financières sur ces comptes courants auraient été portées de 3 000 € à 6 000 € et le total des frais financiers se serait élevé à 52 000 € au lieu de 49 000 €. Le résultat avant impôt aurait été ramené de 209 000 € à 206 000 €. L'impôt sur les sociétés aurait été diminué de 1 000 € et le résultat net serait passé de 139 000 € à 137 000 €. Il aurait été nécessaire de tenir compte de ces modifications dans le budget de trésorerie et dans le bilan de fin d'exercice.

CALCULEZ VOS BESOINS DE TRÉSORERIE

Le créateur connaît maintenant ses besoins permanents. Il sait que s'il obtient les prêts figurant dans son tableau de financement (154 000 € de LT et MT et 53 000 € supplémentaires à trouver) alors, globalement, il disposera de ressources suffisantes pour assurer la couverture des besoins permanents nécessaires au fonctionnement de son affaire durant la première année (à condition, rappelons-le, que le banquier accepte de couvrir la moitié du BFR par des crédits à court terme sous forme d'escompte ou de Dailly).

Le travail de notre futur dirigeant n'est cependant pas terminé car des besoins à court terme vont apparaître durant cette même année. Ils résulteront de décalages qui se produiront entre les rentrées et les sorties de fonds. Il est nécessaire de prévoir à l'avance ces décalages afin d'en prévoir à l'avance le financement par des formules d'escompte, de Dailly, de découvert ou de facilités de caisse. En négligeant de prendre cette précaution, le créateur serait probablement contraint de se tourner en catastrophe et d'une manière répétée vers son banquier. Si ce dernier, agacé d'être mis devant le fait accompli, refusait d'honorer un chèque ou d'escompter une traite, alors l'entreprise pourrait bien se trouver en difficulté, quand bien même la croissance de son chiffre d'affaires serait importante et sa rentabilité satisfaisante.

L'élaboration d'un budget de trésorerie devrait éviter ce type d'incident. Elle devrait permettre également de limiter les frais financiers en offrant la possibilité de choisir la formule de crédit la mieux adaptée. Un découvert permanent est, par exemple, plus coûteux que l'escompte choisi à bon escient et, inversement, un découvert momentané s'avère généralement moins onéreux qu'un recours prolongé à la mobilisation d'effets.

L'élaboration du budget de trésorerie ne présente guère de difficultés. Il s'agit d'une simple « arithmétique de paysan » qui consiste à enregistrer mois par mois toutes les sorties et toutes les rentrées d'argent afin de visualiser les décalages éventuels.

Les sorties concernent aussi bien le règlement des immobilisations acquises (terrains, constructions, matériels...), le paiement des charges d'exploitation (achats de matières premières, frais de personnel...) que les mensualités de remboursement des emprunts à long terme ou moyen terme¹. Les rentrées regroupent aussi bien les produits d'exploitation (les ventes notamment) que les capitaux apportés par le créateur et ses éventuels associés ou ceux empruntés à long terme aux établissements financiers. À ce stade de l'analyse, le budget de trésorerie ne comprend pas encore les dettes bancaires à court terme puisqu'il a précisément pour but de faire apparaître le montant de celles qui seront nécessaires.

Avant de rassembler dans un seul tableau toutes les rentrées et toutes les sorties de fonds, mieux vaut dresser au préalable des tableaux séparés pour comptabiliser les ventes encaissées, les achats réglés et la TVA payée. Ce type de précaution peut éviter les oublis et faciliter largement le travail du créateur.

¹ Rappelons qu'il convient de distinguer le remboursement des emprunts (amortissement financier) du paiement des intérêts concernant ces emprunts. Ces intérêts sont des charges financières fiscalement déductibles.

TABLEAU 5.3 Encassements correspondant aux ventes de produits (1^{er} exercice)¹

Exercice 1 (Montants en k€)	Prévisions mensuelles des ventes HT et TTC (k€)												
	Total	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sep.	Oct.	Nov.	Déc.
CA prévu HT (produits finis)	2 800	171	192	235	191	256	255	168	81	275	296	339	339
CA prévu TTC (produits finis)	3 349	205	230	281	229	306	305	201	96	329	355	406	405
Encassements sur ventes TTC de produits finis													
Ventes produits	Montant du CA TTC	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sep.	Oct.	Nov.	Déc.
Janvier	205		102	102									
Février	230		115	115									
Mars	281		141	141	141								
Avril	229		114	114	114	114							
Mai	306		153	153	153	153							
Juin	305		153	153	153	153							
Juillet	201		100	100	100	100	100						
Août	96		48	48	48	48	48	48					
Septembre	329		165	165	165	165	165	165	165				
Octobre	355		177	177	177	177	177	177	177				
Novembre	406												
Décembre	405												
Factures encaissées	2 361		102	218	256	255	267	306	253	149	213	342	342
Factures non encaissées	205		435	614	625	676	726	659	450	526	732	925	988

¹ Ce tableau et les suivants présentent quelques différences avec l'exemple Dupont SA donné par le Cd-Rom de Robert Papin intitulé « Élaborez sans difficulté une demande de financement » car ce Cd-Rom permet de modifier les ventes de chaque mois, de faire varier le montant des stocks de matière première et d'en-cours de chaque mois et de calculer avec précision l'impact de ces modifications sur les budgets de trésorerie.

L'ENREGISTREMENT DES VENTES ENCAISSÉES

Alors que le chiffre d'affaires est comptabilisé hors taxes dans le compte de résultat, les recettes provenant des ventes doivent être comptabilisées toutes taxes comprises (TTC) dans le budget de trésorerie, puisqu'elles sont encaissées avec la TVA correspondante.

Les dates auxquelles ces recettes arriveront dans les disponibilités de l'entreprise seront fonction des délais de règlement consentis aux clients et des éventuels délais supplémentaires de transmission des chèques ou des effets envoyés pour acceptation.

Pour la société Dupont, nous avons supposé que 50 % des clients réglent à 60 jours et 50 % à 90 jours. Compte tenu du chiffre d'affaires prévu par le créateur pour chacun de ses mois d'activité, le tableau des recettes encaissées (TTC) se présentera donc comme indiqué dans le tableau 5.3.

L'ENREGISTREMENT DES ACHATS RÉGLÉS

Les achats de matières premières qui seront effectués la première année engloberont les achats correspondant à la réalisation du chiffre d'affaires prévu et ceux qui seront nécessaires à la constitution des stocks de matières premières et d'en-cours. Ces achats s'élèveront à 1 259 000 € HT. Ils ont été estimés globalement. Par contre, le montant de chaque commande dépendra de la durée du cycle de fabrication, des délais de livraison et des commandes minimum à passer pour obtenir des conditions satisfaisantes de la part des fournisseurs.

Là encore, il conviendra de comptabiliser des montants TTC puisque les achats seront réglés avec la TVA aux fournisseurs (achats TTC d'environ 1 506 000 €).

Pour constituer le tableau ci-après, il a été tenu compte des éléments suivants : la société Dupont s'approvisionne pour des quantités équivalentes chez deux fournisseurs dont l'un consent des règlements à 30 jours et l'autre des délais de 60 jours.

Il ne s'écoule qu'un mois entre l'entrée des matières premières dans le cycle de production et la sortie des produits finis.

Pour l'élaboration du tableau, notons que pour faire face au chiffre d'affaires de janvier (205 000 € TTC comme indiqué par le tableau des ventes) il conviendra de disposer, dès le début de ce mois de janvier, des matières premières nécessaires à la réalisation de ce chiffre d'affaires (40 % de 205 000 € soit 82 000 € TTC). Il conviendrait également de disposer d'un stock de matières premières. Nous avons estimé que le délai moyen d'approvisionnement en matières premières était très court, sinon il aurait été nécessaire de constituer ce stock avant le démarrage, c'est-à-dire en décembre de l'année précédente. Par ailleurs, pour éviter toute rupture de ce stock, nous avons constitué en totalité ce dernier dès le mois de janvier. Le créateur pourrait cependant en décider autrement afin d'alléger sa trésorerie au démarrage de son affaire¹.

¹ Le CD-Rom « Élaborez sans difficulté votre business plan » permet d'affiner les achats destinés aux stocks et de gérer au mieux la trésorerie.

TABLEAU 5.4 **Ventilation des achats suivant leur destination**

	Stock HT	Stock TTC	Achats TTC
Stock de matières premières correspondant aux ventes	93	112	112
Stock de produits finis	50	60	
Achats de matières premières			24
Montant des en-cours	32	38	
Achats de matières premières			31
Matières premières incorporées dans la production vendue			1 340
Production immobilisée			
Achats de matières premières			
Total achats matières premières			1 506

TABLEAU 5.5 Règlement des achats de matières premières (TTC)

CA DU MOIS (TTC)	Achats TTC corres- pondants (40 %)	Achats TTC réalisés		TOTAL	DÉCAISSEMENT DES ACHATS TTC DE MATIÈRES PREMIÈRES (k€)																			
		ACHATS EFFECTIFS (hors frais d'achat)			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D								
J 205	82	Pour CA	82	248	124	124																		
		Stocks mat. 1 ^{res}	112 ¹																					
		Pour en-cours	31 ¹																					
F 230	92	Pour prod. finis	24	92	46	46																		
		Pour CA	92																					
		Stocks mat. 1 ^{res}	-																					
M 281	113	Pour en-cours et prod. finis	-	113	56	56																		
		Pour CA	113																					
		Stocks mat. 1 ^{res}	-																					
A 229	92	Pour en-cours et prod. finis	-	92	46	46																		
		Pour CA	92																					
		Stocks mat. 1 ^{res}	-																					
M 306	122	Pour en-cours et prod. finis	-	122	61	61																		
		Pour CA	122																					
		Stocks mat. 1 ^{res}	-																					
J 305	122	Pour en-cours et prod. finis	-	122	61	61																		
		Pour CA	122																					
		Stocks mat. 1 ^{res}	-																					
J 201	80	Pour en-cours et prod. finis	-	80	40	40																		
		Pour CA	80																					
		Stocks mat. 1 ^{res}	-																					
A 96	39	Pour en-cours et prod. finis	-	39	19	19																		
		Pour CA	39																					
		Stocks mat. 1 ^{res}	-																					

CA DU MOIS (TTC)	Achats TTC corres- pondants (40 %)	Achats TTC réalisés		DÉCAISSEMENT DES ACHATS TTC DE MATIÈRES PREMIÈRES (k€)												
		ACHATS EFFECTIFS (hors frais d'achat)	TOTAL	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
O	142	Pour CA Stocks mat. ires Pour en-cours et prod. finis	142 - 142												71	71
N	162	Pour CA Stocks mat. ires Pour en-cours et prod. finis	162 - 162													81
D	162	Pour CA Stocks mat. ires Pour en-cours et prod. finis	162 - 162													
Total	3 349				124	170	102	102	102	107	122	101	59	85	137	152
				Décaissements (total 1.262)												
				Dettes fournisseurs	248	216	159	148	168	183	141	79	151	208	233	243

1. Les achats de matières premières correspondant à la constitution du stock de matières premières et stocks de produits semi-finis et finis ont été effectués dès le premier mois, mais le créateur pourrait en décider autrement.

L'ENREGISTREMENT DE LA TVA

La TVA, nous le savons, n'a pas d'impact sur le résultat d'exploitation, puisque les montants collectés sont reversés à l'administration fiscale.

Cette TVA a toutefois une influence sur la trésorerie car il existe des décalages entre les dates de paiement et de récupération.

Rappelons que la taxe sur la valeur ajoutée est calculée par différence entre la TVA sur les ventes du mois considéré (par exemple septembre) et la TVA facturée à l'entreprise sur les achats de biens et services du même mois¹. Le solde est reversé à l'administration fiscale entre le 15 et le 25 du mois suivant (entre le 15 et le 25 octobre pour la TVA de septembre), la date exacte étant fonction du lieu d'activité (voir 4^e partie).

Comme pour les achats et les ventes, il est donc prudent d'établir un tableau séparé pour calculer mois par mois le solde de TVA à payer ou celui susceptible d'être récupéré. Le tableau qui suit ne tient compte que de la TVA sur les ventes, les achats de matières premières de marchandises et d'immobilisations. La TVA sur les autres charges et produits a été négligée. Cette TVA représente généralement des montants faibles. Si tel n'était pas le cas, il conviendrait d'ajouter une ou deux lignes au tableau qui suit (TVA sur autres produits, TVA sur autres charges) et de veiller à ce que, dans le budget récapitulatif de trésorerie, les charges et produits considérés soient inscrits TTC sinon votre bilan de fin d'exercice serait déséquilibré².

Pour la société Dupont, le solde ne reste créditeur que durant un mois, ainsi qu'il apparaît dans le tableau suivant :

1 La TVA sur les immobilisations peut être récupérée dans le mois de leur règlement.

2 Une immobilisation doit figurer à sa valeur hors TVA à l'actif du bilan mais il est normal que dans le budget de trésorerie elle figure à sa valeur TTC puisque c'est ce montant qui sera déboursé. Si la TVA n'est pas portée dans les créances de TVA (TVA à récupérer), alors tout se passera comme si l'entreprise avait financé cette TVA (qui a diminué la trésorerie) sans l'avoir ajoutée à la valeur de l'immobilisation inscrite à l'actif. Il y aura donc un déséquilibre entre l'actif et le passif. De la même manière, si la TVA sur une charge n'a pas été récupérée, cela signifie que l'entreprise a financé elle-même cette TVA. Si le compte de résultat, qui contient cette charge, a été tenu hors taxe, alors cela signifie que les charges ont été sous-estimées, le résultat net surestimé et que, là encore, le bilan est déséquilibré.

TABLEAU 5.6 Encaissements et décaissements de TVA

(Montants en k€)

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
TVA due sur ventes ¹	34	38	46	38	50	50	33	16	54	58	67	66 ⁵
TVA due à reverser (A)		34	38	46	38	50	50	33	16	54	58	67
TVA payée sur achats ²	41	15	18	15	20	20	13	6	22	23	27	27 ⁶
TVA payée sur immo.	51											
TVA à récupérer (B)	0	92	15	18	15	20	20	13	6	22	23	27
Solde du (A – B) ³	0	- 58 (crédit)	23 ⁴	28	23	30	30	20	9	32	35	40
Paielements à effectuer	-	-	-	-	16	30	30	20	9	32	35	40

1. TVA de 19,60 % à calculer sur des montants HT alors que les chiffres figurant dans le tableau des ventes encaissées sont des chiffres TTC. Pour obtenir le montant de TVA, il suffit de diviser le montant TTC par 1,196 puis de multiplier par 0,196 le montant hors taxes obtenu.

2. TVA de 19,60 % calculée sur les montants HT alors que les chiffres figurant dans le tableau des achats décaissés sont des chiffres TTC. Pour obtenir le montant de TVA, il suffit de diviser le montant TTC par 1,196 puis de multiplier par 0,196 le montant hors taxes obtenu.

3. TVA due à reverser – TVA à récupérer.

4. Ce solde de 23 vient en déduction du crédit de TVA de février (crédit de 58). Le nouveau crédit de 35 viendra en déduction du solde d'avril (28) pour donner un solde de 7 qui sera déduit du solde de mai.

5. Dette de TVA au 31 décembre.

6. Créance de TVA au 31 décembre.

ÉLABORER LE BUDGET DE TRÉSORERIE ET ANALYSER LES POSSIBILITÉS DE FINANCER LES BESOINS SUPPLÉMENTAIRES QU'IL FAIT APPARAÎTRE

L'élaboration du budget de trésorerie ne soulèvera plus guère de difficulté puisque, dans le tableau 5.7, il convient simplement de porter les chiffres recueillis dans les trois tableaux précédents et d'y ajouter toutes les autres rentrées et sorties d'argent. Parmi les sorties figurent notamment les charges sociales sur salaires. Elles sont payables par trimestre ou dans le mois qui suit celui-ci, si l'entreprise a moins de 10 salariés. Enfin, si l'entreprise obtient des subventions, mieux vaut éviter un excès d'optimisme et prévoir des délais « pessimistes » entre les dates d'octroi et celles du déblocage des fonds.

Le budget de trésorerie de la société Dupont fait apparaître un besoin qui excède 390 000 € 8 mois sur 12.

TABLEAU 5.7 Budget de trésorerie de la société Dupont (exercice 1)

(Montants en k€)

Opérations liées à l'exploitation	Total annuel	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Non
														payé ou encaissé
Païement charges :														
Règlt achats mat. prem.	1 506		124	170	102	102	107	122	101	59	85	137	152	243 ^a
Frais d'achats														
Personnel	645	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	
Charges sociales	316				79			79			79			79 ^b
Achat d'énergie	20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Produits d'entretien	5													
Fournitures de bureau	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Petit outillage	5													
Emballages	20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Appro. divers	30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Loyers														
Entretien, réparations	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Assurances	20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Personnel extérieur	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Loyer de crédit-bail	102	8	8	8	8	8			8	8	8	8	8	
Sous-traitance	20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Honoraires	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Publicité	50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Transports & déplacem.	50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
PTT	20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Charges ext. diverses	50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Impôts et taxes (indir.)	40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
TVA (voir tableau précéd.)	251					15	30	30	20	9	32	35	40	40 ^c
Frais financiers	49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Charges exceptionnelles														
Autres charges d'exploit.														
Total décais. Charges (A) :		97	221	267	279	214	234	328	218	166	294	269	289	362

Encaissement														
produits :														
Encaissement ventes	3 349		102	218	256	255	267	306	253	149	213	342	988 ^d	
Subventions d'exploit.														
Produits financiers														
Produits exceptionnels														
Autres prod. d'exploit.														
Total encais.														
Produits (B) :			102	218	256	255	267	306	253	149	213	342	988	
SOLDES I (B) – (A) :		- 97	- 221	- 165	- 61	42	21	- 61	88	87	- 145	- 56	53	626
Opérations liées au bilan														
Sorties d'argent :														
Investissements ¹	311	311												
Rembours. d'emprunts	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Paiement I.S.	70												70	
Total Sorties (C) :		312	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72	70
Entrées d'argent :														
Apports en capital	200	200												
Apports compt. courants	50	50												
Prêts participatifs														
Subventions investis.														
Emprunts	154	154												
Cessions d'immo.														
Total Entrées (D) :		404												
SOLDES II (D) – (C) :		92	- 0,72	- 0,72	- 0,72	- 0,72	- 0,72	- 0,72	- 0,72	- 0,72	- 0,72	- 0,72	- 0,72	- 70
SOLDES I + II		- 5	- 222	- 166	- 62	41	20	- 62	87	86	- 146	- 57	52	556
SOLDES CUMULÉS		- 5	- 227	- 392	- 454	- 413	- 393	- 455	- 368	- 282	- 427	- 484	- 432	

1. Attention ! les investissements doivent être enregistrés TTC dans le budget de trésorerie.

a. Le montant des dettes fournisseurs non réglées à fin décembre est de 243 000 € (voir dernière ligne du tableau de règlement des achats).

b. Le montant des charges sociales non réglées au 31 décembre est de 79 000 €, différence entre le montant déjà payé (237 000 €) et le montant total des charges sociales de l'exercice figurant au compte de résultat (316 000 €).

c. Le montant de TVA qui reste à payer au 31 décembre est de 40 000 €. Il correspond à la différence entre la TVA due sur les ventes de décembre (67 000 €) et la TVA à récupérer sur les achats de décembre (27 000 €) (voir tableau de TVA). Au bilan de fin d'exercice nous pourrions faire apparaître cette différence dans les dettes fiscales mais nous pourrions également faire apparaître le crédit de TVA de 27 000 € dans les créances à l'actif et la dette de TVA de 67 000 € dans les dettes fiscales au passif.

d. Le montant des créances clients non encaissées à fin décembre est de 988 000 € (voir tableau d'encaissement des ventes).

Les soldes cumulés de trésorerie englobent cependant la totalité du besoin en fonds de roulement¹ et nous savons que l'entreprise pourrait envisager de faire financer la moitié de ce BFR (soit environ 353 000 €) par des crédits de trésorerie, et notamment par de l'escompte ou du Dailly.

Nous avons toutefois signalé que l'escompte était le plus souvent limité par le banquier à 70 % du montant des créances clients. Ainsi qu'il apparaît dans le tableau 5.3 d'encaissement des ventes, ces créances clients, (qui correspondent aux factures non encaissées), devraient atteindre 435 000 € en février et 614 000 € en mars, ce qui donnerait la possibilité d'obtenir des facilités d'escompte d'environ 304 000 € en février et 430 000 € en mars. Ces montants sont supérieurs aux dettes de trésorerie qui sont prévues (227 000 € en février et 392 000 € en mars). Il en est de même pour les mois suivants, ce qui devrait permettre à l'entreprise d'éviter les difficultés de trésorerie... à condition toutefois que le banquier accepte de lui consentir les facilités d'escompte envisagées dans la ligne intitulée « Escompte utilisé » du tableau ci-dessous.

TABLEAU 5.8 **Financement de la trésorerie du premier exercice**

(Montants en k€)

	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Jun	Jul.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Trésorerie cumulée (rappel)	- 5	- 227	- 392	- 454	- 413	- 393	- 455	- 368	- 282	- 427	- 484	- 432
Plafond crédit CT (50 % du BFR)	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353
Dépassement du plafond			39	101	60	40	102	15		74	131	79
Montant des créances clients ²	205	435	614	625	676	726	659	450	526	732	925	988
Escompte possible (70 %)	143	305	430	438	473	508	461	315	368	512	647	692
Escompte utilisé	5	227	392	438	413	393	455	315	282	427	484	432
Montant du découvert				16				53				

Il serait cependant dangereux pour le créateur d'anticiper d'emblée une réponse favorable de la banque sur les montants d'escompte envisagés, d'autant qu'il devra également solliciter des autorisations de découvert d'un montant de 16 000 € en avril et de 53 000 € en août. Par ailleurs, il convient de noter que 8 mois sur 12, l'escompte utilisé excéderait 353 000 €, montant qui correspond à la moitié du BFR.

1 Le budget de trésorerie regroupe la totalité du besoin en fonds de roulement car il englobe la totalité des ventes et celles-ci ont été comptabilisées à leurs dates de règlement effectives, ces dates étant fonction du délai de paiement accordé aux clients. C'est ce délai qui nous a servi à calculer le BFR (voir tableau 5.3 d'encaissement des ventes de produits finis). Par ailleurs, le budget de trésorerie englobe la totalité des achats de matières premières et ces achats ont été comptabilisés à leurs dates effectives de paiement, ces dates étant fonction du délai de règlement accordé par les fournisseurs. Ce délai est celui-là même qui nous a servi à calculer le BFR (voir tableau 2.11 de règlement des achats de matières premières).

2 Voir tableau 5.3 des ventes encaissées.

Il est donc probable que la banque exigera de Dupont qu'il apporte 50 000 à 100 000 € supplémentaires en capitaux propres, comme nous l'avions laissé entendre après l'élaboration du tableau de financement.

Le créateur devrait d'ailleurs ajouter aux frais financiers figurant dans son compte de résultat, les agios concernant les dépassements d'escompte par rapport aux 353 000 € prévus dans le tableau de financement. En examinant le tableau précédent, nous constatons que ces dépassements sont en moyenne de 15 700 € par mois pendant 10 mois. Calculés au taux moyen de 10 %, les frais financiers supplémentaires seraient d'environ 1 600 €, une somme que nous pouvons négliger par souci de simplification.

Jean Dupont peut donc élaborer maintenant ses bilans de fin d'exercice.

DRESSEZ LES BILANS DE FIN D'EXERCICE

L'analyse des bilans de la société Dupont pourrait vous apparaître compliquée si vous ne possédez aucune connaissance en gestion financière avant d'ouvrir ce livre. Ne vous découragez pas et reprenez tranquillement l'analyse des développements de ce chapitre. Lorsque vous comprendrez parfaitement l'exemple de la société Dupont, alors vous serez suffisamment armé pour tester vos connaissances sur votre propre dossier.

Pour dresser le bilan de la fin du premier exercice nous pouvons adopter une approche « affinée » ou une approche simplifiée.

La première approche devrait recueillir les faveurs du banquier. Elle demande simplement de la minutie. Elle consiste à considérer que l'endettement du créateur à la fin de l'exercice correspond à la somme des dettes financières (145 000 € après amortissement financier de 9 000 €) et des besoins supplémentaires lesquels correspondent au solde cumulé de trésorerie à la fin de cet exercice (432 000 €).

Pour que le bilan soit équilibré, il convient de ne pas oublier que l'actif doit regrouper tous les biens dont l'entreprise dispose et que le passif rassemble toutes les ressources qui ont permis de financer l'actif. Parmi les ressources figurent les capitaux propres et les dettes à long terme mais également le bénéfice de l'exercice. Ce bénéfice est un bénéfice net d'impôt. En fin d'exercice, cet impôt n'est pas encore payé et c'est pourquoi il constitue une dette, une source de financement qui va figurer dans les dettes fiscales. Par ailleurs, le bénéfice est calculé par différence entre l'ensemble des produits et l'ensemble des charges, que ces produits et charges aient été payés ou non encore payés. Si des charges n'ont pas été réglées, les montants correspondants constituent des sources de financement qui apparaîtront dans la colonne de droite du budget de trésorerie (tableau 5.7). Si des produits n'ont pas encore été encaissés, ils constitueront des créances, des emplois, qui figureront à l'actif et qui apparaîtront également dans la colonne de droite du budget de trésorerie. C'est ce budget de trésorerie qui nous permet d'identifier les charges non encore réglées et les produits non encore encaissés.

FIGURE 5.2 Le budget de trésorerie

	Total annuel	Janvier	Février	...	Déc.	Non régulé au 31/12
Opérations liées à l'exploitation						
Paiement des charges :						
Achats de matières premières	1 503	-	117		153	245
Salaires	670	56	56		56	
Charges sociales	328	-	-		-	82
TVA	267	-	-		42	42
Autres	729	38	39		38	
Total décaissements (A)		94	212		289	
Encaissement des produits :						
Encaissement des ventes :	3 377	-	-		345	995
Autres		-	-		-	-
Total décaissements (B)		0	0		345	
Solde I (B) - (A)		-94	-212		55	
Opérations liées au bilan						
Sorties d'argent :						
Règlement des immobilisations	344	344				
Remboursements d'emprunts	7				3	
Impôt sur le bénéfice	82					89
Total sorties (C)		344			3	
Rentrées d'argent :						
Apports en capital						
Emprunts	250	250				
Total entrées (D)		250				
Solde II (D) - (C)		-94				
Solde I + II		-94				
Solde cumulé		-4	-216		55	-396

Bilan au 31/12		PASSIF	
ACTIF			
Immobilisations	235	Capitaux propres	250
(260 - 25) (*)		Bénéfice net	154
		(cf. compte de résultat)	
		Dettes LT : 154 - 7	147
		(de remboursement)	
Stocks	175	Dettes fournisseurs	245
(cf. compte de résultat)			
Créances clients	995	Dettes fiscales et sociales	
Créances TVA	28	TVA due	70
		Impôt sur le bénéfice dû	89
		Dettes sociales	82
Disponibilités	0	Dettes bancaires à court terme	396
TOTAL	1 433	TOTAL	1 433

Source : CD-Rom de Robert Papin
« Élaborer sans difficulté une demande de financement »

Nous constatons qu'au 31 décembre, tous les achats de matières premières n'ont pas été payés et qu'une dette fournisseurs de 243 000 € va donc venir s'inscrire au passif. Nous constatons également que 79 000 € de charges sociales restent également à régler et qu'il en est de même pour 70 000 € de TVA encaissée sur les ventes de décembre et non encore reversée à l'État. Par ailleurs, certains produits n'ont pas encore été encaissés. Il en est ainsi de 988 000 € de ventes de marchandises qui vont constituer des créances clients inscrites à l'actif. Il en est de même pour 27 000 € de TVA qui devront être encaissés (ou déduits de la TVA de 67 000 € qui est à payer) car ils correspondent à de la TVA payée sur les achats de décembre. Notons enfin que le budget de trésorerie a fait apparaître un solde cumulé négatif de 432 000 €. Ce solde correspond à une insuffisance de trésorerie à fin décembre. Il s'agit donc d'une dette à court terme qui va s'inscrire au passif.

TABLEAU 5.9 Bilan fin d'exercice 1 (procédé affiné)
(Société Dupont)

ACTIF		PASSIF		(Montants en k€)
Actifs immobilisés :		235	Capital	200
Frais d'établissement	10		Comptes courants associés	50
Brevet	30		Résultat net de l'exercice	139
Bâtiment (aménagement)	200		Emprunts et dettes établis. de crédit	577
Matériel de bureau	20		Dettes LT et MT	145
- Amortissements	- 25		Crédits supplém. nécessaires	432
Actifs circulants :		1190	Fournisseurs	243
Stock matières premières	93		Dettes fiscales	137
En-cours et produits finis	82		Impôt sur le bénéfice	70
Clients	→ 988		Dettes de TVA	67
TVA à récupérer	27		Dettes sociales	→ 79
Total général		1 425	Total général	1 425

cf. budget de trésorerie
colonne de droite
(p. 232)

cf. tableau de TVA
(p. 231)

cf. compte de résultat
(p. 218)

cf. budget de trésorerie
colonne de droite
(p. 232)

cf. budget de trésorerie
(besoins cumulés au 31/12)
(p. 233)

cf. compte de résultat
(p. 218)

cf. compte de résultat
(p. 218)

cf. budget de trésorerie
colonne de droite
(p. 232)

TVA due au 31/12
(*cf. tableau de TVA*
p. 231)

cf. compte de résultat
(p. 218)

154 000 - 9 000
de remboursements
(*cf. tableau de financement*
p. 222)

Si tous ces montants sont correctement reportés au bilan, ce dernier sera automatiquement équilibré, à condition toutefois de n'oublier aucune créance ni aucune dette et à condition que les tableaux intermédiaires de trésorerie réservés à l'encaissement des ventes, au règlement des achats et aux soldes de TVA ne comportent aucune erreur. La valeur des actifs immobilisés doit par ailleurs correspondre à leur prix d'achat (260 000 € HT) dont on aura déduit l'amortissement comptable. Cet amortissement (de 25 000 €) a d'ailleurs été porté en charges au compte de résultat. Enfin, les stocks de matières premières et les stocks d'en-cours et produits finis doivent apparaître au bilan pour des montants de 93 000 € HT et 82 000 € HT car ces montants apparaissent également dans le compte de résultat.

En utilisant le même procédé que celui mis en œuvre pour le premier exercice, il vous est possible de dresser maintenant le bilan des exercices suivants.

TABLEAU 5.10 **Bilan fin exercice 2 (procédé affiné)**
(Société Dupont)

(Montants en k€)

ACTIF		PASSIF		
Actifs immobilisés :		360	Capital	200
Frais d'établissement	10		Comptes courants associés	50
Brevet	30		Réserves	139
Bâtiment (aménagements)	300		Résultat net de l'exercice	326
			Emprunts et dettes établis. de crédit	720
Matériel de bureau	70		Dettes LT et MT	231
– Amortissements	- 50		Crédits supplém. nécessaires	489
Actifs circulants :		1 737	Fournisseurs	366
Stock matières premières	121		Dettes fiscales	208
En-cours	107		Impôt sur le bénéfice ^s	107
Clients	1 469		Dettes de TVA	101
TVA à récupérer	40		Dettes sociales	88
Total général		2 097	Total général	2 097

TABLEAU 5.11 **Bilan fin d'exercice 3 (procédé affiné)**
(Société Dupont)

(Montants en k€)

ACTIF		PASSIF		
Actifs immobilisés :		475	Capital	200
Frais d'établissement	10		Comptes courants associés	50
Brevet	30		Réserves	466
Bâtiment (aménagements)	400		Résultat net de l'exercice	917
Matériel de bureau	120		Emprunts et dettes établis. de crédit	304
– Amortissements	- 85		Dettes LT et MT	304
Actifs circulants :		2 521	Crédits supplém. nécessaires	0
Stock matières premières	182		Fournisseurs	525
En-cours	160		Dettes fiscales	470
Clients	2 121		Impôt sur le bénéfice	326
TVA à récupérer	58		Dettes de TVA	144
Disponibilités		33	Dettes sociales	97
Total général		3 029	Total général	3 029

Il nous aurait été également possible de dresser le bilan de fin du premier exercice grâce à un procédé simplifié consistant à porter dans ce bilan le stock moyen, le crédit client moyen et les dettes fournisseurs moyennes, chiffres déjà calculés pour l'évaluation du BFR. Les crédits supplémentaires nécessaires pourraient être ensuite obtenus par différence entre le besoin en fonds de roulement et le fonds de roulement. Ce procédé a le mérite de la simplicité mais il présente l'inconvénient de négliger les besoins de trésorerie qui peuvent fluctuer fortement durant l'exercice et mettre en difficulté une entreprise s'ils n'ont pas été prévus avec suffisamment de précision. Le procédé simplifié pourrait être cepen-

nant mis en œuvre pour l'élaboration du bilan des exercices suivants car, au-delà de 12 mois, des prévisions de trésorerie perdent une grande partie de leur fiabilité.

TABLEAU 5.12 **Bilan fin d'exercice 1 (procédé simplifié)**
(Société Dupont)

(Montants en k€)

ACTIF		PASSIF		
Actifs immobilisés :		235	Capital	200
Frais d'établissement	10		Comptes courants	50
Brevet	30		Résultat net de l'exercice	139
Bâtiment (aménagements)	200			
Matériel de bureau	20		Emprunts et dettes bancaires	491
– Amortissements	- 25		Dettes LT et MT	145
Actifs circulants :		873	Crédits supplémentaires nécessaires	346
Stock matières premières	93		Fournisseurs	167
En-cours et produits finis	82			
Clients	698			
Total général		1 047	Total général	1 047

Notons que ce bilan est beaucoup moins précis que le bilan précédent et qu'il fait apparaître un besoin supplémentaire inférieur de 86 000 € au besoin fourni par le procédé affiné.

Afin de faciliter l'établissement du bilan des années 2 et 3, il peut être judicieux de dresser quelques petits tableaux intermédiaires nous donnant le montant des stocks, crédits clients et crédits fournisseurs pour les trois premiers exercices car notre tableau de financement n'avait fait apparaître que le BFR de l'année 1 et son accroissement en années 2 et 3. Nous possédons toutes les informations pour effectuer le petit travail qui suit :

TABLEAU A **Montant des stocks (en k€)**

Stocks avec frais achats et HT	Année 1	Année 2 (+ 30 %)	Année 3 (+ 50 %)
Stocks matières premières	93*	$93 + 28 = 121$	$121 + 61 = 182$
Stocks d'en-cours et produits finis	82*	$82 + 25 = 107$	$107 + 54 = 161$
	175	228	343

* Voir évaluation du BFR début du chapitre.

TABLEAU B **Montant des crédits clients (en k€)**

Année 1	Année 2 (+ 30 %)	Année 3 (+ 50 %)
698*	$698 + 209 = 907$	$907 + 454 = 1\,361$

* Voir évaluation du BFR début du chapitre.

TABLEAU C **Montant des dettes fournisseurs (en k€)**

Année 1	Année 2 (+ 30 %)	Année 3 (+ 50 %)
167*	$167 + 50 = 217$	$217 + 109 = 326$

* Voir évaluation du BFR début du chapitre.

TABLEAU D **Vérification du BFR**

	Année 1	Année 2	Année 3
Stocks	175	228	343
+ Clients	698	907	1 361
Sous-total	873	1 135	1 704
- Fournisseurs	- 167	- 217	- 326
= BFR	706	918	1 378
Croissance du BFR		+ 212	+ 460

TABLEAU 5.13 **Bilan année 2 (procédé simplifié)**
(Société Dupont)

ACTIF		PASSIF		
Actifs immobilisés :		360	Capital	200
Frais d'établissement	10		Comptes-courants bloqués	50
Brevet	30		Réserves ⁶	139
Bâtiment	300		Résultat net de l'exercice	326
Matériel de bureau	70		Emprunts*	563
– Amortissements	- 50		Dettes LT et MT ₂	231
Actifs circulants :		1 135	Emprunts suppl. nécessaires	332
Stock matières premières	121		Fournisseurs	217
En-cours et produits finis	107			
Clients	907			
Total général		1 495	Total général	1 495

*** Détail des emprunts et dettes de trésorerie :**

Emprunts à LT et MT ¹ :		231		
Dettes de trésorerie : (Fonds de roulement – Besoin en fonds de roulement)				
T = FR – BFR = 586 – 918 =		- 332		
Besoin en Fonds de Roulement	918		Matières premières	121
			En-cours et produits finis	107
			Clients	907
				1 135
			– Fournisseurs	- 217
				918
Fonds de Roulement	586		Capital	200
			Comptes-courants bloqués	50
			Réserves	139
			Bénéfices	326
			Dettes à LT et MT ²	231
				946
			– Immobilisations	- 360
				586

1 Après amortissement financier cumulé de 14 000 sur le moyen terme et de 14 000 sur le long terme.

TABLEAU 5.14 **Bilan année 3 (procédé simplifié)**
(Société Dupont)

ACTIF		PASSIF		
Actifs immobilisés :		475	Capital	200
Frais d'établissement	10		Comptes-courants bloqués	50
Brevet	30		Réserves	4667
Bâtiment	400		Résultat net de l'exercice	917
Matériel de bureau	120		Emprunts*	304
– Amortissements	- 66		Dettes LT et MT	304
Actifs circulants :		1704	Emprunts suppl. nécessaires	-
Stock matières premières	182		Fournisseurs	326
En-cours et produits finis	161			
Clients	1361			
Banque		84		
Total général		2 263	Total général	2 263

Détail des emprunts et de l'excédent de trésorerie :

Emprunts à LT et MT ¹ :	231
Trésorerie (banque) :	
T = FR – BFR = 586 – 918 = 1 462 – 1 378 = + 84	

Besoin en fonds de roulement	1 378	Matières premières	182
		En-cours et produits finis	161
		Clients	1 361
			<u>1 704</u>
		– Fournisseurs	<u>- 326</u>
			<u>1 378</u>
Fonds de roulement	1 462	Capital	200
		Comptes-courants bloqués	50
		Réserves ¹	466
		Bénéfices	917
		Dettes à LT et MT	304
			<u>1 937</u>
		– Immobilisations	<u>- 475</u>
			<u>1 462</u>

CAS simplifié

Supposons une entreprise dont le chiffre d'affaires prévu soit de 300 000 € (HT) durant le premier exercice (environ 359 000 € TTC si le taux de TVA est de 19,60 %).

Pour réaliser un tel chiffre, le futur dirigeant estime à 168 000 € (hors TVA) les investissements qu'il faudra réaliser en immobilisations :

¹ Après amortissement financier cumulé de 34 000 € sur le moyen terme et de 26 000 € sur le long terme.

Immobilisations **168 000 €**

La marge brute envisagée étant de 33 % sur le prix de vente HT, les achats correspondants au CA HT de 300 000 € seront donc de 67 % de 300 000 € soit 201 000 € HT ou 240 000 € TTC.

Dans la profession, les stocks tournent en moyenne tous les 35 J. Ils représentent donc 35 J d'achats annuels HT et l'entreprise devra constituer un stock moyen de :

$$\frac{201\,000 \times 35}{360} \text{ soit environ } 20\,000 \text{ €}.$$

Stocks, estimation moyenne **20 000 €**

Dans cette même profession, tous les clients règlent à 30 J mais les règlements mettent en moyenne 15 jours supplémentaires pour parvenir à l'entreprise. Les crédits clients seront donc de :

$$\frac{\text{CA TTC de l'année} \times 45}{360} = \frac{359\,00 \times 45}{360} = \text{soit environ } 45\,000 \text{ €}.$$

Clients, estimation moyenne **45 000 €**

Les fournisseurs de la branche d'activité considérée acceptent généralement d'être payés à 60 jours ce qui permet d'espérer un crédit fournisseurs égal à :

$$\frac{\text{Achats TTC de l'année} \times 60}{360} = \frac{240\,000 \times 60}{360} = 40\,000 \text{ €}$$

Crédits fournisseurs, estimation moyenne **40 000 €**

Le besoin en fonds de roulement moyen de l'entreprise est donc égal à (20 000 + 45 000) - 40 000 = 25 000 €.

Besoin en fonds de roulement **25 000 €**

Le créateur obtient d'un établissement financier un crédit de 70 % du montant des immobilisations soit environ 118 000 €, le solde devant être couvert par des capitaux propres¹.

Prêts à LT **118 000 €****Capitaux propres nécessaires pour le financement des immobilisations** **50 000 €**

Il contacte ensuite une banque qui refuse de lui accorder des crédits à long terme pour le financement de son besoin en fonds de roulement. Il décide alors de solliciter des crédits à court terme pour couvrir à la fois le BFR et les décalages de trésorerie qui se produiront durant la première année d'activité. Pour mettre en lumière ces décalages, il établit d'abord son compte de résultat prévisionnel, puis son budget de trésorerie en prenant le soin de n'inscrire dans ce budget que la quantité d'achats nécessaire à la réalisation de son chiffre d'affaires (soit 240 000 € TTC). Ses prévisions font apparaître un résultat d'exploitation nul et un besoin de trésorerie de 23 000 €.

Besoin de trésorerie **23 000 €**

¹ On suppose que le banquier accepte de transgresser le principe d'équilibre entre fonds propres et emprunts à terme.

L'entreprise doit donc trouver un financement égal à : 25 000 € + 23 000 € = 48 000 €.

BFR + Besoin de trésorerie = 48 000 €

Le créateur prévoit que les 2/3 de ses clients le régleront par traites. La partie du poste clients susceptible d'être mobilisée sera donc d'environ $\frac{45\,000 \times 2}{3}$ soit 30 000 €.

Le futur dirigeant pense toutefois que la moitié seulement de ces traites seront acceptées (soit 15 000 €). Il sollicite donc des facilités d'escompte de 11 000 €, soit environ 75 % de ses possibilités moyennes de mobilisation. Le banquier lui donne satisfaction

Escompte 11 000 €

Pour le solde (48 000 - 11 000 = 37 000 €), il sollicite un découvert bancaire de 20 000 €, soit un peu plus de 50 % de 37 000 €, et se propose de couvrir le reste par des capitaux propres. Le banquier est d'abord très réticent, mais il se laisse finalement convaincre car il se rend compte que son interlocuteur est parfaitement conscient que les découverts bancaires devraient uniquement servir à financer des décalages momentanés de trésorerie.

Il demande toutefois au créateur de lui donner sa caution personnelle et d'apporter 17 000 € en fonds propres supplémentaires :

Découvert bancaire 20 000 €

Capitaux propres supplémentaires 17 000 €

(soit un total de capitaux propres de 50 000 + 17 000 = 67 000 €)

Les besoins et les ressources de financement de l'entreprise seront par conséquent les suivants :

Immobilisations	168 000	Capitaux propres	67 000
Stocks	20 000	Emprunts à LT	118 000
Clients	45 000	Crédits fournisseurs	40 000
Trésorerie	23 000	Crédits de trésorerie	
		(dont escompte 11 000 €	
		et découvert 20 000 €)	31 000
	<hr/>		<hr/>
	256 000		256 000

Si l'entreprise avait réalisé des bénéfices, et si elle avait amorti ses immobilisations durant le premier exercice, il aurait été nécessaire de porter sa capacité d'autofinancement dans les ressources (CAF = amortissements de l'exercice + bénéfices de cet exercice). Si, par ailleurs, elle avait commencé à rembourser ses emprunts, il aurait fallu ajouter l'amortissement financier à ses emplois.

Notons que le petit tableau de financement précédent est identique au bilan de fin d'exercice et que le bilan initial se présentera comme suit :

Immobilisations	168 000	Capitaux propres	67 000
Banque	<hr/>	Emprunts à long terme	<hr/>
	185 000		185 000

DÉTAIL DES COMPTES DE RÉSULTAT DE LA SA DUPONT

Tableau 5.15 - Immobilisations et financement de ces immobilisations

Tableau 5.16 - Montant des loyers et redevances de crédit-bail

Tableau 5.17 - Remboursement des emprunts et frais financiers

Tableau 5.18 - Dotations aux amortissements

Tableau 5.19 - Autres approvisionnements - Autres charges externes - Frais de personnel

TABLEAU 5.15 Immobilisations et financement de ces immobilisations

Immobilisations	Valeurs à neuf initiales brutes	Location Crédit-bail (Valeurs à neuf)	Achats d'occasion	(Montants en €)	
				Soldes d'achats neufs nécessaires	Total achats
Aménagements	200 000			200 000	200 000
Matériel et outillage	350 000	350 000			
Mobilier bureau	20 000			20 000	20 000
Total 2002	570 000	350 000		220 000	220 000
Aménagements	100 000			100 000	100 000
Matériel et outillage	100 000	100 000			
Mobilier bureau	50 000			50 000	50 000
Total 2003	250 000	100 000		150 000	150 000
Aménagements	100 000			100 000	100 000
Matériel et outillage	100 000	100 000			
Mobilier bureau	50 000			50 000	50 000
Total 2004	250 000	100 000		150 000	150 000
Aménagements	100 000			100 000	100 000
Matériel et outillage	100 000	100 000			
Mobilier bureau	50 000			50 000	50 000
Total 2005	250 000	100 000		150 000	150 000

TABLEAU 5.16 Montant des redevances de crédit-bail et des loyers

Taux de crédit-bail : 14 % Durée contrat crédit-bail : 5 ans	(Montants en €)						
	Exercice 1	Var. en %	Exercice 2	Var. en %	Exercice 3	Var. en %	Exercice 4
Montant des redevances de crédit-bail							
Matériel et outillage	101 950		131 079		160 207		189 335
Total des redevances de crédit-bail	101 950	+ 29 %	131 079	+ 22 %	160 207	+ 18 %	189 335

TABLEAU 5.17 Remboursement des emprunts et frais financiers (Montants en €)

	Exercice année 1	Var. en %	Exercice année 2	Var. en %	Exercice année 3	Var. en %	Exercice année 4
Emprunts long terme	Nombre d'annuités :		15	Différé :			Taux : 7 %
Annuités sur emprunt de 140 000 en année 1	15 371		15 371		15 371		15 371
– dont capital remboursé (sur 140 000)	5 571		5 961		6 379		6 825
– dont intérêts payés	9 800		9 410		8 993		8 546
Annuités sur emprunt de 70 000 en année 2			7 686		7 686		7 686
– dont capital remboursé (sur 70 000)			2 786		2 981		3 189
– dont intérêts payés			4 900		4 705		4 496
Annuités sur emprunt de 70 000 en année 3					7 686		7 686
– dont capital remboursé (sur 70 000)					2 786		2 981
– dont intérêts payés					4 900		4 705
Annuités sur emprunt de 70 000 en année 4							7 686
– dont capital remboursé (sur 70 000)							2 786
– dont intérêts payés							4 900
Total frais financiers emprunts LT	9 800	+ 46 %	14 310	+ 30 %	18 598	+ 22 %	22 648
Total annuités des emprunts LT			23 057		30 742		38 428
Emprunts moyen terme	Nombre d'annuités :		4	Différé			Taux : 8 %
Annuités sur emprunt de 14 000 en année 1	4 227		4 227		4 227		4 227
– dont capital remboursé (sur 14 000)	3 107		3 355		3 624		4 227
– dont intérêts payés	1 120		871		603		
Annuités sur emprunt de 35 000 en année 2			10 567		10 567		10 567
– dont capital remboursé (sur 35 000)			7 767		8 389		9 060
– dont intérêts payés			2 800		2 179		1 508
Annuités sur emprunt de 35 000 en année 3					10 567		10 567
– dont capital remboursé (sur 35 000)					7 767		8 389
– dont intérêts payés					2 800		2 179
Annuités sur emprunt de 35 000 en année 4							10 567
– dont capital remboursé (sur 35 000)							7 767
– dont intérêts payés							2 800
Total frais financiers emprunts MT	1 120	+ 228 %	3 671	+ 52 %	5 582	+ 16 %	6 486
Total annuités des emprunts MT	4 227		14 794		25 361		35 929

»

Frais financiers	Taux en %						
Comptes-courants	6	3 000		3 000		3 000	
Prêts participatifs	6						
Emprunts LT	7	9 800		14 310		18 598	
Emprunts MT	8	1 120		3 671		5 582	
Escompte (50 % du BFR)	10	35 300	+ 30 %	45 890	+ 50 %	68 835	+ 32 %
Agios sur découvert ¹	12						
Total frais financiers :		49 220	+ 36 %	66 871	+ 44 %	96 014	+ 28 %

1. Le montant des agios sur découvert pourra être calculé après élaboration du budget de trésorerie.

TABLEAU 5.18 Dotations aux amortissements

(Montants en €)								
	Durée (ans) amortissement	Exercice année 1	Var. en %	Exercice année 2	Var. en %	Exercice année 3	Var. en %	Exercice année 4
Amort. d'immo. incorp. :								
Frais établissement	1	10 000						
Brevets et licences	10	3 000		3 000	+	3 000		3 000
Total (immo. incorp.) :		13 000	- 77 %	3 000		3 000		3 000
Amort. d'immo. corp. :								
Aménagements	20	10 000		15 000		20 000		25 000
Matériel et outillage								
Mobilier bureau	10	2 000		7 000		12 000		17 000
Total (immo. corp.)		12 000	+ 83 %	22 000	+ 45 %	32 000	+ 31 %	42 000
Total des dotations aux amort.		25 000		25 000	+ 40 %	35 000	+ 29 %	45 000

TABLEAU 5.19 Autres approvisionnements – Autres charges externes – Frais de personnel (Montants en €)

	Exercice année 1	Var. en %	Exercice année 2	Var. en %	Exercice année 3	Var. en %	Exercice année 4
Autres approvisionnements :							
Achats d'énergie	20 000	10	22 000	10	24 200	10	26 620
Produits d'entretien	5 000	10	5 500	10	6 050	10	6 655
Fournitures de bureau	8 000	10	8 800	10	9 680	10	10 648
Petit outillage	5 000	10	5 500	10	6 050	10	6 655
Emballages	20 000	10	22 000	10	24 200	10	26 620
Autres	30 000	10	33 000	10	36 300	10	39 930
Total	88 000	+ 10 %	96 800	+ 10 %	106 480	+ 10 %	117 128

»

Autres charges externes :

Loyer de crédit-bail	101 950		131 079		160 207		189 335
Loyers							
Entretien, réparations	12 000	10	13 200	10	14 520	10	15 972
Assurances	20 000	5	21 000	5	22 050	5	23 153
Personnel extérieur	10 000	10	11 000	10	12 100	10	13 310
Sous-traitance	20 000	10	22 000	10	24 200	10	26 620
Honoraires	10 000	10	11 000	10	12 100	10	13 310
Publicité	50 000	20	55 000	10	60 500	10	66 550
Transports et déplacements	50 000	10	60 000	20	72 000	20	86 400
PTT	20 000	10	22 000	10	24 200	10	26 620
Autres	50 000	10	55 000	10	60 500	10	66 550
Total	343 950	+ 17 %	401 279	+ 15 %	462 377	+ 14 %	527 820
Impôts et taxes (indirects)	40 000	+ 10 %	44 000	+ 10 %	48 400	+ 10 %	53 240

Frais de personnel :

Taux charges sociales : 49 %

Administration générale :

Direction	100 000		120 000		130 000		140 000
Secrétariat	75 000		86 000		99 000		110 000
Comptabilité							
Autres							
Total (A)	175 000	+ 18 %	206 000	+ 11 %	229 000	+ 9 %	250 000

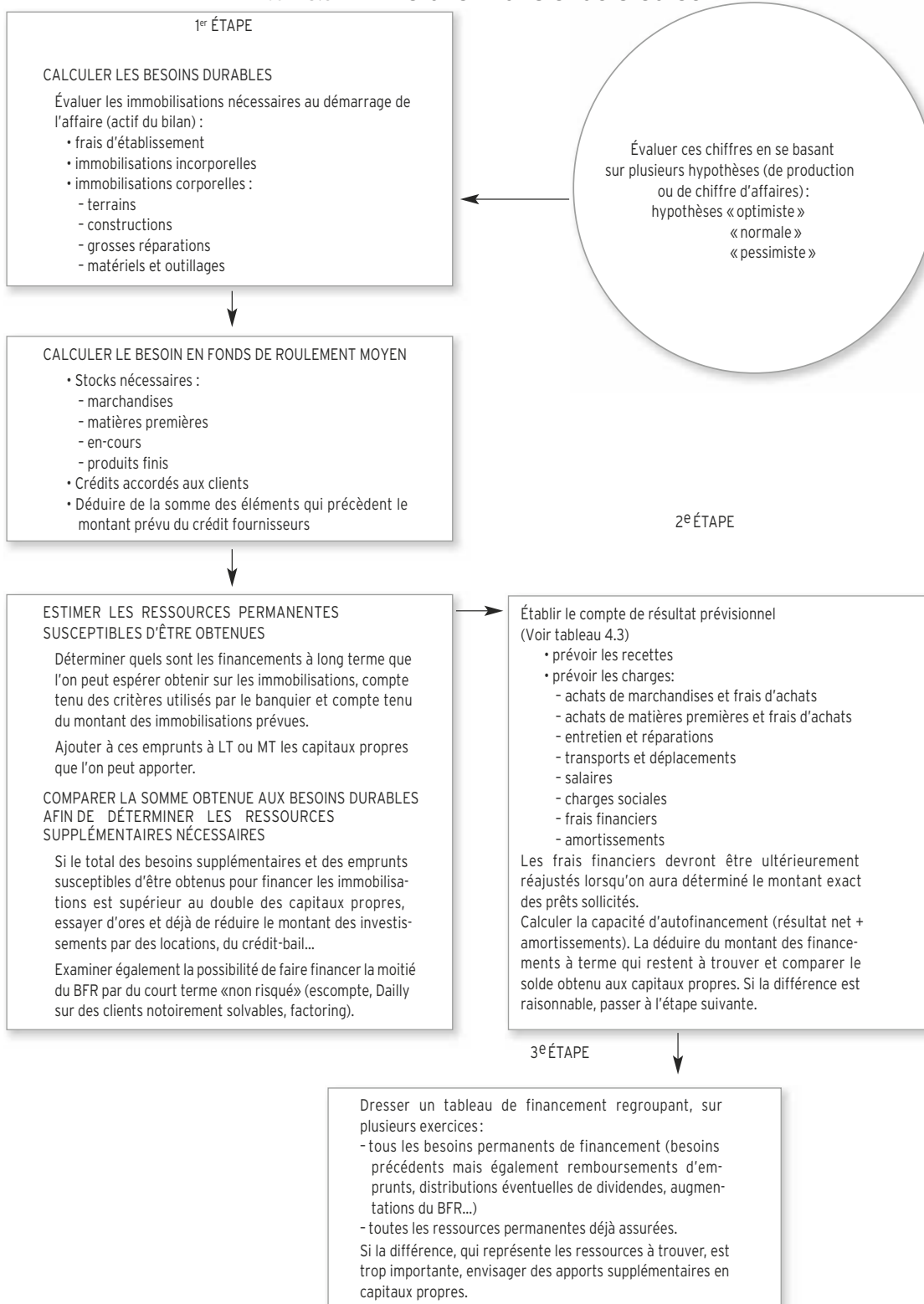
Vente :

Marketing							
Commerciaux (partie fixe)	100 000		110 000		120 000		131 000
Commerciaux (variable)	20 000		24 000		30 000		37 000
Autres							
Total (B)	120 000	+ 12 %	134 000	+ 12 %	150 000	+ 12 %	168 000

Production (et autres fonctions) :

Cadres	50 000		55 000		60 000		67 000
Techniciens							
Ouvriers	300 000		324 000		350 000		378 000
Autres							
Total (C)	350 000	+ 8 %	379 000	+ 8 %	410 000	+ 9 %	445 000
Autres fonctions (D)							
Total général (A + B + C + D)	645 000	+ 11 %	719 000	+ 10 %	789 000	+ 9 %	863 000

FIGURE 5.3 L'itinéraire financier du créateur



4^e ÉTAPE

Dresser le budget de trésorerie (TTC):

- prévoir les sorties d'argent correspondant:
 - au règlement des éléments d'actifs immobilisés (montants TTC)
 - aux charges (TTC) du compte de résultat (en tenant compte, pour les achats, des délais accordés par les fournisseurs)
 - aux remboursements des emprunts à LT et MT dont l'obtention ne semble guère poser de problème
- prévoir les rentrées correspondant:
 - aux capitaux propres apportés
 - aux emprunts à LT et MT évoqués en 3^e étape
 - aux produits (TTC) du compte de résultat (en tenant compte, pour les ventes, des délais de paiement accordés aux clients)

Calculer mois par mois les excédents ou les besoins de trésorerie correspondant à la différence entre les entrées et les sorties d'argent.

En déduire les sommes supplémentaires qu'il faudra trouver (elles correspondent aux besoins cumulés de trésorerie).

Évaluer les crédits bancaires susceptibles d'être obtenus à court terme pour couvrir les besoins cumulés de trésorerie:

- crédits bancaires «non risqués»:
 - escompte et Dailly sur clients notoirement solvables, factoring
 - crédits assortis de garanties
- crédits bancaires «risqués»:
 - découverts, facilités de caisse, autres crédits à CT

En déduire le volume des capitaux propres supplémentaires à apporter

Si le créateur ne dispose pas personnellement des sommes nécessaires:

1. Essayer à nouveau de trouver d'autres fonds propres:

- primes, subventions
- emprunts personnels éventuels
- décider éventuellement de s'associer

2. Essayer de réduire les besoins d'actif

5^e ÉTAPE

Compte tenu du montant des prêts susceptibles d'être obtenus, calculer les charges financières d'intérêts et revenir à la 2^e étape pour modifier le compte de résultat prévisionnel puis à la 3^e étape, pour modifier le tableau de financement puis à la 4^e étape, pour corriger le budget de trésorerie et, au besoin, pour réajuster en hausse le montant des crédits de trésorerie à demander.

6^e ÉTAPE

**Dresser les bilans de fin d'exercice
puis, muni du dossier financier,
entreprendre les démarches
auprès des banquiers**

Si cela ne marche pas, alors, en dernier recours, attendre pour créer d'avoir constitué un petit maqot, et revenir à la charge.

POINTS CLÉS

- Élaborez votre demande de financement. Cela n'a rien de compliqué, seuls les termes financiers utilisés sont un peu sophistiqués.
- Évaluez vos besoins permanents en immobilisations et en besoins fonds de roulement, compte tenu de votre chiffre d'affaires prévisionnel. Confrontez ensuite le total de ces besoins aux fonds propres que vous pouvez apporter.
- Essayez de réduire vos besoins en immobilisations par des formules d'achats d'occasion, de location ou de crédit-bail, si la différence entre les besoins permanents et vos capitaux propres excède le montant des fonds propres, que vous pourrez apporter.
- Appréciez le montant des prêts à long et moyen terme que vous pourriez obtenir du banquier compte tenu du montant de vos immobilisations.
- Estimez également les facilités d'escompte que vous pourriez solliciter si vous accordez des délais de règlement à vos clients.
- Élaborez vos comptes de résultat prévisionnels sur 3 hypothèses (réaliste, optimiste, pessimiste) en intégrant dans vos charges les intérêts des prêts évalués précédemment.
- Bâissez ensuite vos budgets de trésorerie pour déterminer vos besoins supplémentaires en crédits à court terme.
- Construisez vos bilans de fin d'exercice et, si possible, vos tableaux de financement.

Rédigez votre Business Plan

Après avoir analysé vos objectifs et motivations dans le chapitre 1, vous avez testé votre projet au chapitre 2, en analysant vos forces et faiblesses sur chaque facteur clé de succès dans votre domaine d'activité.

Cette analyse vous a permis, dans le troisième chapitre, d'élaborer des plans d'action détaillés dont l'objectif était de renforcer vos atouts et réduire vos faiblesses sur chaque facteur clé de succès.

Dans le chapitre précédent, vous avez ensuite calculé vos besoins en financement permanents et vos besoins à court terme après avoir élaboré vos comptes d'exploitations prévisionnels, vos tableaux de financement, vos budgets de trésorerie et vos bilans.

Vous connaissez donc vos besoins en capitaux propres, susceptibles d'être apportés par vous-même, des associés, et vos besoins en prêts en long terme et court terme, susceptibles d'être satisfaits par des banquiers.

Vous pouvez maintenant intégrer les éléments financiers précédents dans un dossier de demande de financement, que nous appellerons pompeusement Business Plan, car cela fait plus savant.

Ce business plan contiendra d'abord un argumentaire sur l'intérêt de votre projet de création. Cet argumentaire reposera largement sur les atouts dont vous disposez pour maîtriser les facteurs clés de succès dans votre domaine d'activité et, par conséquent, sur les éléments les plus convaincants de vos plans d'action détaillés du troisième chapitre. Vous indiquerez ensuite vos besoins en financements en vous servant des documents financiers que vous avez élaborés (comptes d'exploitations et tableaux de financement, notamment).

Le banquier que vous allez contacter n'est pas un philanthrope, il va donc se poser trois questions.

1. Quel intérêt ai-je à travailler avec ce créateur ?
2. Combien me demande-t-il ?
3. Quand et comment me remboursera-t-il ?

Un bon dossier va donc influencer sa décision même si le financier s'intéressera d'abord à votre personnalité, à votre connaissance du métier et au potentiel de votre futur secteur d'activité.

Votre business plan doit le rassurer sur les points précédents.

Pour atteindre cet objectif, il vaut mieux résumer le projet en une page au maximum (elle sera lue), ajouter 5 à 10 pages pour justifier l'intérêt du projet et consacrer une dizaine de pages aux états financiers (bilan, compte de résultat, tableau de financement et gestion prévisionnelle de trésorerie pour la première année et pour les deux suivantes).

Le document devra être facile à lire et concis car, devant un dossier trop volumineux et trop détaillé, le banquier pourrait être amené à penser que son interlocuteur est plus doué pour rédiger des rapports que pour diriger une entreprise.

LE RÉSUMÉ

Le résumé d'une page précisera :

- quel produit ou service vous voulez vendre ;
- en quoi il est meilleur que ceux des concurrents ;
- quelle est l'importance du marché et son taux de croissance ;
- quels sont les clients auxquels vous souhaitez vous adresser ;
- grâce à quoi vous comptez les attirer.

Il est préférable de ne pas rédiger cette page d'emblée, mais de confectionner d'abord le reste du dossier. Lorsque le résumé aura été rédigé, vous le testerez sur plusieurs personnes : chefs d'entreprises, conseillers, et pourquoi pas, sur d'autres banquiers. Si le travail n'est pas parfait, vous le remettrez sur le métier jusqu'à ce que vous ayez la certitude que n'importe quel lecteur pourra comprendre ce que vous voulez faire et comment vous allez réussir à le faire.

L'ARGUMENTAIRE

Il n'existe pas de schéma type d'argumentaire et ce dernier doit être adapté aux caractéristiques du projet.

Il est préférable de ne pas rédiger cet argumentaire avant d'avoir réalisé l'analyse et le test de l'idée suggérés dans le second chapitre, si vous voulez éviter de vous trouver désarmé par les objections que vos interlocuteurs ne manqueront pas de présenter.

L'argumentaire doit mettre en relief :

- les facteurs clés de réussite dans le créneau choisi ;
- l'évolution prévisible de ces facteurs clés ;
- les atouts que vous possédez sur chacun d'eux.

L'argumentaire ne doit pas cacher les faiblesses et les risques du projet mais au contraire s'attacher à mettre en lumière les moyens de résorber ces faiblesses et de réduire ces risques. Procéder ainsi, c'est probablement la meilleure manière de rassurer le banquier et d'éviter d'être mis à mal par ce dernier.

Le schéma suivant n'a qu'un caractère indicatif car il convient d'éviter tout développement inutile à votre argumentaire. Cet argumentaire doit avoir un seul objectif : convaincre le lecteur de l'intérêt de votre projet. Il peut d'ailleurs s'inspirer de la check list fournie dans le chapitre 3.

Schéma indicatif d'un argumentaire pour le financier

Essayez de convaincre le lecteur de votre dossier qu'il existe un marché pour votre idée¹

- Précisez les caractéristiques du produit ou du service qui sera commercialisé et les besoins auxquels il permettra de répondre.
- Indiquez la nature, la taille et le taux de croissance du marché dans lequel vous voulez pénétrer.
- Spécifiez le créneau ou les créneaux qui vous intéressent dans ce marché, et la clientèle que vous voulez attirer.
- Fournissez des informations sur l'intensité de la concurrence dans ce marché (situation des différents concurrents, prix pratiqués, rentabilité, image de marque, barrières d'entrée...).
- Donnez vos sources d'information (vos interviews de personnes qui connaissent bien le secteur, documentation d'organisations professionnelles, discussions avec des clients, des fournisseurs ou des concurrents potentiels, entretiens avec des banquiers...).

Indiquez au banquier ou à l'associé potentiel les raisons pour lesquelles vous avez une chance non négligeable de réussir à pénétrer dans le marché.

- Précisez les facteurs qui conditionnent les décisions d'achat des clients qui vous intéressent (facteurs clés de réussite)¹.
- Fournissez des précisions sur des éléments qui pourraient dans l'avenir modifier ces décisions d'achat (évolution prévisible des facteurs clés)¹.
- Mettez en valeur vos atouts sur chacun des facteurs clés de réussite.
- Spécifiez vos sources d'information sur les points qui précèdent.
- Signalez vos faiblesses sur les facteurs clés et précisez la manière dont vous pensez les éliminer¹.



- Ne cachez pas les risques de difficultés (baisse des prix par les concurrents, accroissement possible des coûts, retards dans les plannings de fabrication ou de commercialisation, problèmes éventuels dans l'approvisionnement en matières premières ou en marchandises...).
- Indiquez vos prévisions de chiffre d'affaires pour la 1^{re} année et pour les 2 suivantes, et cela dans trois hypothèses (optimiste, moyenne, pessimiste).

Apportez au financier des indications sur vous-même et vos associés éventuels (si cela n'a pas déjà été fait dans les développements précédents)

- Indiquez notamment :
 - l'expérience que vous possédez du secteur d'activité dans lequel vous allez créer ;
 - vos diplômes éventuels, les responsabilités que vous avez exercées dans le passé (activités professionnelles, sportives, syndicales, etc.).
- Fournissez le même type de renseignements sur vos associés.

Donnez au banquier des indications sur la mise en œuvre de votre projet

(notamment sur les points suivants en limitant vos commentaires aux actions qui renforceront vos atouts)²

Votre futur plan marketing

- *Votre politique de publicité/promotion* : comment vous ferez connaître vos produits ou vos services sans pour autant dépenser beaucoup d'argent ; quels supports, quels médias, vous utiliserez ; quels thèmes vous développerez dans ces médias.
- *Votre politique de prix* : à quels prix vous vendrez et quelles marges vous réussirez à dégager (attention : évitez de vendre à des prix trop faibles, beaucoup de créateurs pensent à tort qu'il suffit de vendre moins cher pour attirer les clients) ;
- *Votre politique de distribution* : quels canaux de distribution vous utiliserez (vente directe ? vente aux grossistes ? vente par représentants ?...); quelles commissions vous donnerez aux intermédiaires, quelles sont en cette matière les pratiques de la profession.
- *Votre politique de vente* : profil des vendeurs ; style de la vente ; arguments de vente.
- *Service après-vente* : sa nature ; son coût.
- *Votre politique de crédit à la clientèle* : mode de règlement consenti aux clients ; volume global du crédit envisagé ; méthode de suivi des comptes clients.

Localisation de votre entreprise et raisons d'être de cette localisation

- Facilités accordées par la municipalité ?
- Primes ou subventions ?
- Niveau des salaires dans l'aire géographique ?
- Qualité de la main-d'œuvre ?
- Proximité des sources d'approvisionnement ou de la clientèle ?
- Facilités de transport ?...³

Votre future politique de fabrication²

- Nature des immobilisations : caractéristiques des terrains, des bâtiments et équipements utilisés, planning d'acquisition.
- Politique d'approvisionnement.
- Coûts de production.
- Planning de fabrication.
- Choix des fournisseurs et mode de règlement.
- Choix des sous-traitants éventuels.

Votre politique d'embauche

- Profil et *curriculum vitae* des collaborateurs.
- Planning d'embauche.
- Niveau des salaires.
- Politique de formation et de promotion.

Votre politique comptable³

- Caractéristiques de votre système comptable.
- Méthodes utilisées pour contrôler votre gestion (existence de budgets, suivi des prix de revient...).

Votre politique d'assurance***Votre dossier financier³***

Évaluez d'abord vos besoins financiers et faites cette évaluation pour 3 hypothèses que vous justifierez avec soin : une hypothèse « optimiste », une hypothèse « normale » et une hypothèse « pessimiste ». Sachez cependant que votre hypothèse pessimiste sera considérée comme la plus réaliste par le banquier et que ce dernier accordera bien peu de crédibilité à votre hypothèse optimiste.

Précisez quels sont vos besoins⁵

- En frais de constitution (honoraires, développement de prototypes...).
- En immobilisations :
 - incorporelles (fonds de commerce, brevets...);
 - corporelles (terrains, bâtiments, matériels, outillages...).
- En stocks.
- En crédits accordés aux clients.
- En trésorerie : établissez vos prévisions de trésorerie après avoir dressé vos comptes de résultat prévisionnels et tenez compte dans ces prévisions des emprunts à long terme, moyen terme et court terme que vous solliciterez. Faites clairement ressortir les décalages possibles de trésorerie et l'impact des incidents qui pourraient se produire dans les 3 hypothèses envisagées (impact d'un allongement du délai de règlement des clients, retards dans l'obtention des prêts à terme, augmentation des salaires, accroissement des autres charges d'exploitation...).

Précisez quelles sont les méthodes de financement envisagées

- Capitaux propres apportés (apports personnels du créateur, apports des associés, primes et subventions sollicitées)⁶.
- Emprunts à long terme et moyen terme demandés, crédit-bail sollicité⁷.
- Crédits à court terme envisagés :
 - crédits fournisseurs ;
 - crédits bancaires à court terme « non risqués » :
 - escompte d'effets de commerce, Dailly ou recours à l'affacturage,
 - autres crédits assortis de garanties – précisez la nature de ces garanties,
 - crédits à court terme « risqués ».

Gardez-vous cependant de présenter un dossier qui ferait apparaître un découvert bancaire. Le banquier n'apprécierait pas que ce découvert soit prévu comme un mode normal de financement, quand bien même il serait limité à la couverture de besoins à court terme.

Développez votre « argumentaire financier »

Votre structure financière

Faites ressortir le ratio des capitaux propres par rapport aux emprunts à long et moyen terme (au moins 1/3). Faites ressortir également le ratio des capitaux propres par rapport à l'ensemble de l'endettement (minimum 20 %). Indiquez surtout quel est le fonds de roulement (excédent des capitaux permanents sur le montant des immobilisations) et comparez ce fonds de roulement à votre besoin en fonds de roulement (BFR). Vérifiez également si ce fonds de roulement atteint au moins 10 % du chiffre d'affaires du premier exercice.

Votre rentabilité (rubrique facultative à manier avec précaution)

- Calculez votre marge commerciale (chiffre d'affaires – (achats + variations de stocks)).
- Calculez votre valeur ajoutée ainsi que les ratios valeur ajoutée/production, frais de personnel/valeur ajoutée et frais financiers/valeur ajoutée.
- Calculez votre excédent brut d'exploitation, le ratio EBE/CA ou le ratio EBE/production et comparez si possible ces deux derniers ratios à ceux de votre branche d'activité.
- Indiquez votre bénéfice net (impôts déduits).
- Calculez votre capacité d'autofinancement (bénéfices + amortissements comptables).
 - Comparez cette CAF à l'augmentation de votre besoin en fonds de roulement (BFR).
 - Comparez-la également au total de l'actif (rentabilité économique).
- Indiquez quel est votre seuil de rentabilité (« point mort »).

Vos garanties (si vous sollicitez des prêts bancaires)

Il s'agit des hypothèques et nantissements (ne parlez pas de caution personnelle – le banquier se chargera d'y penser).

Sachez par ailleurs que ce même banquier prendra toutes les garanties que vous lui proposerez. Gardez-en donc en réserve.

Précisez au besoin le niveau de vos prix de revient.

Joignez vos documents financiers à votre dossier :

- Bilan initial et bilan prévisionnel des 2 ou 3 premiers exercices.
- Comptes de résultat prévisionnels des 3 premiers exercices.
- Tableaux de financement.
- Gestion prévisionnelle de trésorerie établie mois par mois, pour le premier exercice, et trimestre par trimestre pour les deux suivants.
- Graphique de calcul du point mort.

Un dernier conseil pour terminer

Faites en sorte que votre dossier soit lu **avec plaisir** : rédigez-le dans un style agréable, saisissez le texte avec une police de caractères de bonne qualité, numérotez les pages, reliez l'ensemble avec une belle couverture et, si vous en avez la possibilité, n'hésitez pas à joindre des photos de vos produits ou de vos locaux.

1. Voir 1^{re} partie, chapitre 2 Testez votre projet.
2. Voir 2^e partie, chapitre 3 Du projet au plan d'action détaillé.
3. Voir 3^e partie, chapitre 4 Maîtrisez l'essentiel de la gestion comptable et financière.
4. Voir 3^e partie Trouver l'argent nécessaire.
5. Voir 2^e partie, chapitre 5 Élaborez votre dossier de financement.
6. Voir 3^e partie, chapitre 7 Trouvez des fonds propres.
7. Voir 3^e partie, chapitre 8 Trouvez des prêts bancaires.

LE CAS PARTICULIER DU BUSINESS PLAN D'UNE START-UP INTERNET

L'élaboration du business plan d'une start-up doit adopter une approche comparable à celle présentée dans les pages qui précèdent.

Ce business plan doit notamment présenter d'emblée :

- le produit ou le service qui sera commercialisé ;
- sa valeur ajoutée par rapport aux produits ou services concurrents ;
- l'importance du marché et son taux de croissance ;
- le profil du créateur et de ses associés ;
- les actions envisagées pour s'implanter sur le marché ;
- les moyens financiers nécessaires ;
- le chiffre d'affaires et la rentabilité attendue pour les 3 à 5 prochaines années.

En moins d'une minute de lecture, un capital-risqueur doit savoir comment l'entreprise va gagner de l'argent et en moins de trois minutes il doit être convaincu que ses objectifs de rentabilité ne sont pas irréalistes.

Si la première page du dossier manque de clarté, si elle emprunte au jargon de la nouvelle économie des termes incompréhensibles (pour les *click and mortars*!) alors le dossier sera refermé.

Si le créateur ne fournit pas d'informations sur les facteurs clés de réussite dans le domaine d'activité, s'il ne présente pas une analyse objective de ses forces et faiblesses, s'il passe sous silence les forces et faiblesses des concurrents et si les renseignements précédents ne sont pas étayés par une étude de marché justifiée par l'importance des sommes sollicitées, alors les investisseurs en fonds propres fuiront le projet aussi rapidement que s'il était présenté par une entreprise appartenant à l'économie traditionnelle.

Par rapport au dossier d'un créateur classique, celui de la start-up présentera quelques différences car il convient d'y insister :

- sur la manière dont l'entreprise va générer ses revenus ;
- sur l'existence d'un marché de taille européenne voire internationale ;
- sur la présence d'une équipe dirigeante constituée d'éléments complémentaires possédant chacun une grande expertise de son domaine d'activité respectif ;
- sur l'assistance de conseillers de haut niveau (avocats, commissaires aux comptes, scientifiques...).

La partie du dossier consacrée aux sources de revenus, ce que les Anglo-Saxons qualifient de *business model*, va retenir d'emblée l'attention du capital-risqueur surtout si cette source de revenus est constituée par des abonnements à un site Internet. L'accès payant à des informations accessibles uniquement par ce procédé peut en effet heurter des internautes qui considèrent que le Net est par excellence le domaine où doit régner la gratuité d'informations exhaustives.

Un business model basé sur des revenus publicitaires, peut également soulever des objections car les annonceurs ont tendance à concentrer leurs budgets sur quelques sites et la législation pourrait brider demain l'exploitation des fichiers commerciaux.

Le modèle dit « transactionnel » consiste à se rémunérer sur les ventes. Les profits peuvent alors provenir de la commercialisation de produits numériques à télécharger, de commissions prélevées sur des transactions (sur des ventes aux enchères par exemple), à moins que le site n'assure lui-même la commercialisation en offrant des prix faibles grâce à des quantités vendues très élevées. Chaque formule possède ses atouts mais également ses limites : coûts de formatage et capacité de téléchargement pour les produits dématérialisés, investissements publicitaires élevés pour le commissionnement sur transactions hébergées, complexité de la chaîne logistique et coûts d'expédition pour la réalisation de marges sur discount.

Le quatrième type de revenu des sites Internet est celui obtenu par les *web-agencies* qui commercialisent des prestations offertes aux start-up Internet : conception de sites, hébergement de ces derniers, conseil à l'élaboration de dossiers de financement, recherche de capitaux, etc.

Après avoir spécifié les sources de revenu, le business plan développera le dossier financier, lequel s'efforcera :

- de justifier des prévisions de chiffre d'affaires, de résultat net et de cash-flow réalisées sur 3 à 5 ans, malgré le caractère « hasardeux » d'anticipations effectuées sur une telle durée ;
- d'en déduire la valorisation des fonds propres investis dans l'entreprise ;
- de préciser le mode de sortie des investisseurs.

Si le projet manque d'ambition, il sera rejeté. Inversement, si le chiffre d'affaires semble gonflé, si le besoin en fonds de roulement est sous-évalué et le point mort trop fantaisiste, le dossier sera également rejeté. Si le créateur ne propose pas plusieurs scénarios de chiffre d'affaires, s'il ne précise pas ce qu'il fera en cas de difficulté, son projet sera également rejeté.

Et si ce créateur évite tous les pièges qui précèdent, il restera cependant un doute dans l'esprit des investisseurs sur la véritable valeur ajoutée par le projet. Une étude effectuée sur des jeunes japonais n'a-t-elle pas en effet montré que ces derniers avaient tellement surfé sur le Net pour mieux s'informer sur les voitures ou les paires de basket qu'ils avaient aujourd'hui le sentiment de les avoir consommées. Pourquoi diable iraient-ils en acheter maintenant ?

Un dernier point : si vous créez une start-up, il serait préférable d'ajouter au dossier financier suggéré dans le chapitre 5, une page de synthèse présentée à l'anglo-saxonne et dans laquelle vous ferez apparaître les éléments donnés par le tableau 6.1 emprunté à la société Business Objects.

TABLEAU 6.1 Le dossier financier de Business Objects

Date de clôture de l'exercice	31 décembre 1996	31 décembre 1997	31 décembre 1998	31 décembre 1999 (Introduction en bourse)	31 décembre 2000
Produits					
Produits sur licences de logiciels	11 563	24 306	48 782	64 451	78 748
Services	11 18.0 %	5 881 19.5 %	11 824 19.5 %	20 686 24.3 %	35 775 31.3 %
Total des revenus	14 103	30 187	60 606	85 137	114 225
				100 %	100 %
Coûts des marchandises vendues					
Charges sur licences de logiciels	0,944	1 466	2 107	3 235	3 773
Services	0,724	1 619	4 044	6 778	13 107
				3,8 %	3,3 %
Total Coûts marchandises vendues	1 668	3 085	6 151	10 015	16 88
				11,8 %	14,8 %
Marge brute					
Redevances sur logiciels	10 619	22,84	46 675	61 216	74 705
Services	1 816	4 262	7,78	13 906	22 668
				16,3 %	19,8 %
Total marge brute	12 435	27 102	54 445	75 122	97 373
				88,2 %	85,2 %
Charges de fonctionnement					
Recherche et développement	2 354	4 299	8 071	10 634	14,05
Ventes et marketing	7 739	16 154	30 666	50 038	68 115
Administration	1 855	3 447	5 706	7 402	11 076
				8,7 %	9,7 %
Total des charges de fonctionnement	11 947	23,9	44 443	68 074	93 241
				80,0 %	81,6 %
Revenu (pertes) opérationnel	0,488	3,202	10,012	7,048	4,132
Produits financiers	0,12	0,383	1,999	1,849	1,673
Charges financières				2,2 %	1,5 %
Autres produits					
Gains (pertes) avant impôt	0,608	3,585	12,011	8,897	5,805
Impôt	-0,378	-1,208	-3,963	-3,737	-2,928
				10,5 %	5,1 %
Profits ou perte nette	\$ 0,23	\$ 2 377	\$ 8 048	\$ 5,16	\$ 2 877
				6,1 %	2,5 %

POINTS CLÉS.

- • Votre « Business Plan » va rassembler votre plan d'action détaillé (cf. chapitre 3) et votre demande de financement, (cf. chapitre précédent).
- • Rédigez un argumentaire mettant en avant les atouts dont vous disposez pour créer votre entreprise dans le secteur d'activité que vous avez choisi.
- • Expliquez clairement ce que vous avez l'intention de commercialiser, en quoi vos produits ou services seront meilleurs que ceux de vos concurrents, quelle est l'importance du marché et son taux de croissance, quels seront vos futurs clients et grâce à quoi vous comptez les attirer.
- • Testez cette page sur plusieurs personnes.
- • Résumez en 5 à 10 pages vos atouts et faiblesses sur les facteurs clés de succès dans votre futur domaine d'activité, l'évolution prévisible de ces facteurs, le potentiel du marché, les atouts et faiblesses des concurrents, les actions que vous engagerez.
- • Intégrez dans votre business plan votre dossier financier (tableaux de financement, comptes de résultat prévisionnels, budgets de trésorerie et bilans de fin d'exercice).
- • Mettez en annexe le détail de vos charges et produits et l'évaluation de votre seuil de rentabilité, si cela peut renforcer votre argumentaire.
- • Soignez la présentation de votre dossier, numérotez ses pages, utilisez une police de caractères agréable à lire, reliez le dossier et n'hésitez pas à y intégrer éventuellement des photos de vos produits.

C'est l'audace qui permet de soulever des montagnes

L'histoire de Aziz Senni

Il a passé son enfance dans la cité du Val-Fourré de Mantes la Jolie. Il était l'aîné d'une famille de 6 enfants et son père était ouvrier à la SNCF.

Aziz va beaucoup travailler pour obtenir le baccalauréat d'économie puis un BTS de transport.

Avec son diplôme il ne trouve qu'une place de manager coursier à 90 km de chez lui, pour un salaire au SMIC. Une grande déception pour lui et pour ses parents qui avaient immigré en France pour que leurs enfants réussissent. Comme de nombreux jeunes du quartier, il rêvait de gravir les échelons. Ce rêve était devenu irréalisable. Il ne lui restait qu'une solution : lancer sa propre entreprise.

En 2000, il crée au Val Fourré, ATA, une entreprise de taxis collectifs. Il a besoin de 60 000 €, il n'a que 7 500 € gagnés en revendant à ses copines des fringues achetées dans le quartier du Sentier. Soutenu par l'Adie, par les boutiques de gestion et par une chambre de commerce, il sollicite toutes les aides possibles et imaginables et devient un véritable chasseur de primes qui va obtenir 80 000 € de dons, prêts d'honneur et subventions.

Le succès de ATA est tel qu'Aziz va décider de diffuser son concept par un réseau de franchisés... Il a 30 ans et n'a pas l'intention de se reposer sur ce premier succès. Il crée une association des jeunes entrepreneurs Mantois. Elle va devenir l'association nationale des Jeunes Entrepreneurs de France.

En 2005, il publie son premier ouvrage *L'ascenseur social est en panne, j'ai pris l'escalier*.

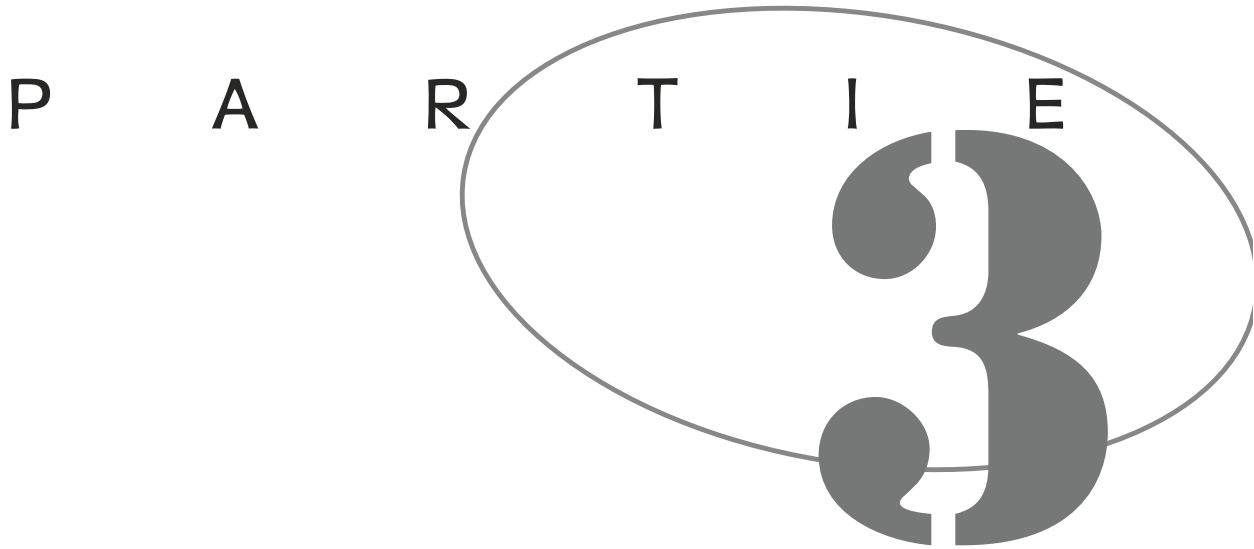
En 2007, il lance Business Angels des Cités, le premier fonds d'investissement dédié au développement économique des banlieues. Il lève 5 puis 15 millions d'euros auprès de 80 chefs d'entreprise prestigieux tels Eric de Rothschild, Gérard Worms et Claude Bébéar.

Comment j'ai trouvé mon mentor, Claude Bébéar ?

Un soir, une amie qui travaillait à la mission locale du Val-Fourré m'appelle et me dit : « Sais-tu que Claude Bébéar vient demain au Val Fourré pour rencontrer les acteurs du développement économique ? ». Je lui ai demandé de me mettre sur la liste. Je ne connaissais Claude Bébéar que de nom, mais je l'admirais. Pour moi, c'est le Zidane du business : d'une petite mutuelle, il a fait le leader mondial de l'assurance. Et s'il est passé par Polytechnique, il est simple fils d'instituteur ! Je suis arrivé dans la salle de réunion une heure avant tout le monde, et j'ai mis le « cavalier » qui portait mon nom juste à côté du sien. Du coup, entre 9 heures et midi, je me suis retrouvé assis juste à côté de lui, et je ne manquais pas une occasion de lui glisser avis et commentaires. Durant près de trois heures nous avons créé ce premier lien. Pourtant, j'étais très impressionné : j'avais 70 milliards assis à côté de moi !

Quand la réunion s'est terminée, j'ai entendu quelqu'un dire à Claude Bébéar qu'ils allaient déjeuner en centre-ville. Alors je l'ai attrapé par le coude, et je lui ai dit ceci : « Les hommes politiques viennent se promener au Val-Fourré comme dans un zoo, prendre des photos et s'en aller. Nous n'en sommes plus surpris. Mais vous ? Pourquoi ne pas aller manger dans un petit restaurant sur la dalle du Val-Fourré (le centre du quartier) ? Il y a plein de restaurants créés par des jeunes qui seraient flattés de vous avoir à leur table. Il m'a regardé d'un œil noir, puis il s'est décrispé et a lancé en se tournant vers son assistante : « On le suit ! » Et nous nous sommes retrouvés à manger... un kebab.

C'est ainsi que j'ai fait connaissance de celui qui est devenu mon mentor. Il a joué un rôle crucial pour moi : il a donné sa caution à mon parcours d'entrepreneur, et augmenté ma crédibilité dans le monde économique. Il m'a également fait profiter de son carnet d'adresses et, très concrètement, m'a fait bénéficier de compétences nouvelles pour m'aider à structurer mon organisation.



Trouver l'argent nécessaire

Dans la deuxième partie de l'ouvrage, vous avez assimilé des concepts de gestion qui vous ont permis d'évaluer les ressources financières qui vous sont nécessaires pour concrétiser votre projet de création d'entreprise.

Vous connaissez les critères utilisés par les banquiers pour analyser une demande de financement. Vous savez donc s'il est pour vous indispensable d'augmenter vos apports personnels ou de vous associer avec des apporteurs de fonds propres avant même de solliciter les banquiers pour des prêts à long ou moyen terme.

Vous avez élaboré un dossier financier que vous avez intégré dans un business plan. Ce business plan contient également un argumentaire sur les atouts dont vous disposez pour réussir dans le secteur d'activité que vous souhaitez exploiter.

Vous êtes donc prêt pour convaincre ceux dont vous avez besoin.

Trouver des fonds propres

Rappelons que les fonds propres d'une entreprise correspondent aux sommes apportées à titre personnel par le créateur de l'entreprise individuelle.

Dans une société, ces fonds propres correspondent aux apports du créateur et de ses associés éventuels pour constituer le capital social. Celui-ci est matérialisé par des actions (dans la société anonyme) ou par des parts sociales (dans la SARL). Les associés deviennent en quelque sorte copropriétaires de la société. Ils recevront une partie de ses bénéfices mais, si l'entreprise dépose son bilan, ils perdront le montant de leurs apports.

À la différence des apports en fonds propres, les prêts à long terme et moyen terme sont délivrés le plus souvent par des banques commerciales. Celles-ci reçoivent des intérêts en contrepartie. Elles ne sont pas copropriétaire de l'entreprise et si celle-ci dépose son bilan, les prêts devront être remboursés.

LES FONDS PROPRES DE L'ENTREPRISE INDIVIDUELLE

Dans notre pays, plus de 75 % des entreprises créées sont des entreprises individuelles qui vont évoluer dans des secteurs d'activité traditionnelle au potentiel de développement limité. Les économies de ces dirigeants étant souvent trop faibles, les bénéfices futurs devront être conservés dans l'entreprise pour financer ses besoins permanents. Ces entreprises-là ne peuvent donc intéresser des associés car ces derniers préféreront mettre leur argent dans des sociétés à potentiel prometteur pour en obtenir une bonne rentabilité ou de solides plus-values.

Si l'entrepreneur individuel ne possède pas assez d'économies pour financer la création de son entreprise il sera placé devant une situation d'autant plus délicate que les banques

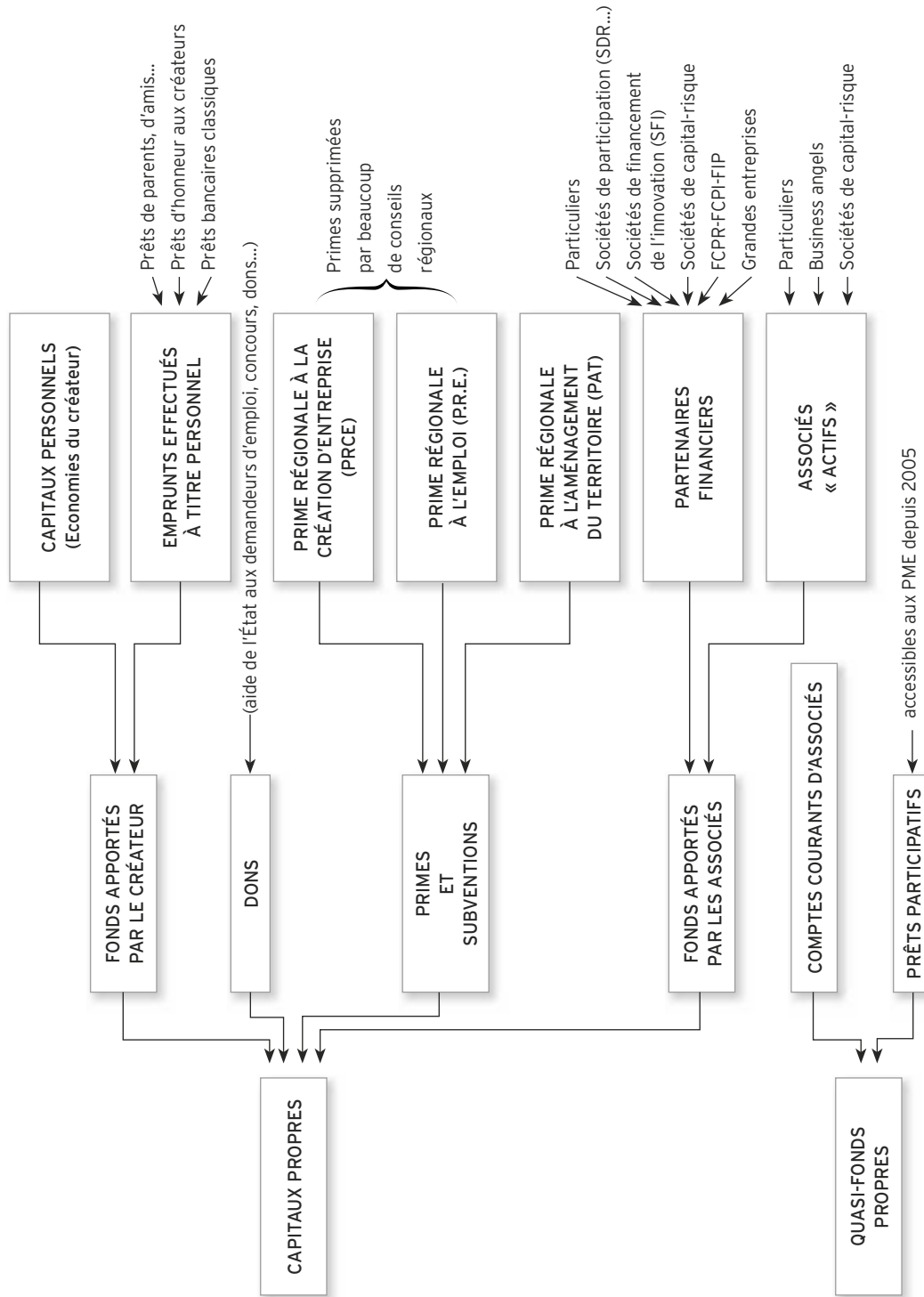


FIGURE 7.1 La recherche des fonds propres par le créateur

pourraient bien lui refuser tout prêt à long terme et même à court terme arguant du fait que ses fonds propres sont insuffisants. C'est un cercle vicieux qui peut le condamner à différer ou abandonner son projet.

Il reste toutefois quelques possibilités à exploiter par le créateur :

- solliciter un don de ses parents ou grands parents... s'ils ont un peu d'argent
- emprunter de l'argent à titre personnel et ajouter cet argent aux économies du créateur pour financer le lancement de son entreprise ;
- solliciter des dons, primes ou subventions ;
- essayer d'obtenir des prêts d'honneurs (voir figure 7.1)
- se renseigner sur les aides spécifiques (demandeurs d'emploi, handicapés).

SOLLICITEZ UN DON DE VOS PARENTS OU GRANDS PARENTS

Si vos parents, vos grands parents, vos oncles ou tantes ont de l'argent, sollicitez un don de leur part. Ils seront exonérés de droits de mutation pour des montants qui peuvent atteindre environ 160 000 € (s'il s'agit de parents), 32 000 € (grands parents).

SOLLICITEZ DES PRÊTS PERSONNELS

Si vos parents ou grands parents ne peuvent vous donner de l'argent, demandez-leur de vous en prêter à titre personnel.

Sollicitez également un prêt personnel de tous ceux que vous connaissez : vos amis, vos anciens camarades d'école et, d'une manière générale, tous ceux qui possèdent un peu d'argent (le médecin, l'avocat, des investisseurs privés, des chefs d'entreprise retraités).

Demandez à bénéficier d'un prêt à la création d'entreprise (PCE) de 2 000 à 7 000 €. Ce type de prêt a été créé par l'État, il est attribué par Oséo et délivré par les banques. Ces banques complètent le PCE par un prêt bancaire à moyen terme d'un montant équivalent à deux fois le PCE. Le PCE ne correspond pas à des fonds propres mais il a la même destination car il peut être utilisé pour financer les besoins en fonds de roulement et le prêt bancaire qui l'accompagne peut financer des immobilisations (voir le site www.pce.oseo.fr).

Si vous ne pouvez obtenir un PCE, demandez un prêt personnel à votre banquier. Vous aurez une chance de l'obtenir mais il vous faudra probablement accepter de donner votre caution personnelle.

Attention !

Que le prêt personnel vienne des parents, des amis ou d'une banque, ce prêt pourra coûter cher à l'entreprise si, pour le rembourser, vous adoptez le statut de salarié et si vous vous attribuez un salaire élevé. Ce salaire donnera lieu, en effet, au versement de cotisations sociales mais également à l'impôt sur le revenu payé par son bénéficiaire. Supposons,

par exemple, que le taux des cotisations sociales patronales soit de 50 % et que vous soyez imposé sur le revenu au taux de 30 %. Si votre salaire est de 100 000 € par an, l'entreprise devra dépenser 150 000 € (100 000 € de salaire brut et 50 000 € de charges sociales patronales). Sur les 100 000 € que vous recevrez, vous devrez payer au moins 20 % de charges sociales salariales. Votre salaire net sera donc 80 000 € sur lesquels vous devrez acquitter 30 % d'impôt sur le revenu soit 24 000 €. Il vous restera donc 56 000 € pour payer vos intérêts d'emprunt alors que votre entreprise aura dépensé 150 000 €. C'est la raison pour laquelle il peut être préférable, pour un créateur, de prélever des bénéfices de l'entreprise plutôt que de s'attribuer des salaires importants comme le montrera un exemple développé dans le chapitre 9.

SOLLICITEZ LES DONS ACCORDÉS PAR LES FONDATIONS

Ces fondations sont nombreuses mais ne vous faites pas trop d'illusions sur la probabilité d'obtenir leur soutien car le nombre d'élus est très limité. Si vous avez exploré sans succès les possibilités précédentes, vous pourrez toutefois solliciter ces fondations. Pour les connaître, consultez auparavant les organismes qui connaissent bien les possibilités de financement à la création d'entreprise. Vous trouverez leur adresse e-mail dans RESSOURCE 3. Consultez aussi RESSOURCE 4 qui fournit des renseignements sur les fondations délivrant le plus grand nombre de dons.

SOLLICITEZ DES PRIMES OU SUBVENTIONS

Des primes régionales à la création d'entreprise (PRCE) et des primes régionales à l'emploi (PRE) étaient auparavant accordées aux créateurs par la plupart des conseils régionaux. La grande majorité de ces conseils régionaux préfèrent aujourd'hui attribuer aux créateurs des prêts à long terme à taux faibles, des avances remboursables ou des bonifications d'intérêts. La prime à l'aménagement du territoire a survécu mais elle est réservée à des projets industriels de taille importante (voir RESSOURCE 3).

Les subventions sont également devenues rares mais il convient toutefois de signaler celles délivrées par le ministère de l'enseignement supérieur par l'intermédiaire du concours national d'aide à la création de technologies innovantes (voir RESSOURCE 4). Comme son nom l'indique ce concours est réservé aux entreprises innovantes.

ESSAYEZ D'OBTENIR DES PRÊTS D'HONNEUR AUX CRÉATEURS

Un certain nombre de fondations, d'associations ou de grandes entreprises préfèrent aider les créateurs en leur accordant des prêts personnels ou des prêts d'honneur à taux faibles plutôt que d'attribuer des dons qui ne pourraient concerner qu'un nombre limité de bénéficiaires (voir RESSOURCE 4) La plupart de ces prêts varient entre 3 000 et 15 000 €. Parfois

ils ne sont pas remboursables et le plus souvent les organismes qui les délivrent n'exigent pas de garanties (hypothèques ou nantissements). Les prêts d'honneur peuvent être considérés comme des capitaux propres. Ils permettront à l'entreprise d'obtenir par ailleurs des prêts bancaires plus importants dans la mesure où, comme nous l'avons déjà signalé, la plupart des banques commerciales peuvent accorder des prêts à long terme ou moyen terme susceptibles d'atteindre le montant des fonds propres du créateur et, dans une hypothèse favorable, le double de ces fonds propres.

EXPLOITEZ LES AIDES SPÉCIFIQUES (DEMANDEURS D'EMPLOI, HANDICAPÉS...)

Les demandeurs d'emploi

Les demandeurs d'emploi pris en charge par le pôle emploi peuvent bénéficier de l'aide aux chômeurs créateurs et repreneurs d'entreprise (ACCRE) en obtenant le versement de la moitié du reliquat de leurs droits à indemnisation si leur projet de création (ou de reprise d'entreprise) est validé par le pôle emploi. La moitié de l'aide est versée au début d'activité et le solde 6 mois plus tard (voir www.entreprises.gouv.fr). Les demandeurs d'emploi ou bénéficiaires de minima sociaux peuvent aussi bénéficier d'un nouvel accompagnement pour la création ou reprise d'entreprise (dispositif NACRE) qui leur ouvre la possibilité d'obtenir un prêt à taux zéro accompagné d'un prêt bancaire (voir site www.gouv.fr).

Les exclus du marché du travail et des circuits bancaires classiques

Ces exclus peuvent obtenir des prêts solidaires et des prêts d'honneur de l'ADIE (voir RESSOURCE 4).

Les handicapés

Les handicapés peuvent obtenir une subvention de l'Agefiph (voir RESSOURCE 4).

LES FONDS PROPRES D'UNE SOCIÉTÉ

Si le créateur crée une société, il peut exploiter les sources de financement indiquées dans la section précédente mais il peut aussi augmenter ses fonds propres en faisant appel à des associés. Il peut également demander à ces associés d'apporter de l'argent en compte-courant et solliciter des prêts participatifs auprès d'organismes financiers.

TROUVEZ DES ASSOCIÉS

Ces associés peuvent être des personnes connues du créateur. Il peut également s'agir de business angels ou de sociétés de capital risque.

Les associés parents, amis ou ancien employeur

Si des parents ou amis ne peuvent vous prêter de l'argent, peut-être accepteront-ils de souscrire au capital de votre société sans pour autant s'impliquer dans la gestion de celle-ci. Si cette société est imposée à l'IS (impôt sur les sociétés), ce qui est le cas des sociétés anonymes (SA), ils pourront bénéficier, sous certaines conditions, d'une réduction d'impôt. Cette réduction est de 25 % du montant de leurs apports dans la limite de 20 000 € d'apports pour les célibataires et de 40 000 € pour les couples soumis à imposition commune ce qui correspond à une réduction d'impôt de 5 000 € dans le premier cas et de 10 000 € dans le deuxième cas. La fraction des versements qui excède les limites de 20 000 ou 40 000 € peut être prise en compte au titre des 4 années suivantes. Pour une petite entreprise qui se crée, les limites de souscription peuvent être portées respectivement à 50 000 € (pour un célibataire) et 100 000 € (pour un couple) mais si la souscription au capital est d'un montant supérieur, le supplément n'est pas reportable les années suivantes (pour les conditions à respecter, se reporter au site internet www.impots.gouv.fr).

Si les personnes susceptibles de souscrire au capital de votre entreprise sont soumises à l'impôt sur la fortune (ISF), n'oubliez pas de leur signaler aussi qu'elles pourront déduire de cet impôt 67,5 % de leur souscription dans la limite de 45 000 €, ce qui correspond à une réduction d'ISF d'environ 30 000 €, un avantage important. La fraction des versements ayant permis de réduire l'ISF ne peut être utilisée en même temps pour obtenir une réduction d'impôt sur le revenu mais un souscripteur peut affecter une partie de ses apports à la réduction d'ISF et le solde à la réduction d'impôt sur le revenu.

Si vous étiez salarié d'une société avant de créer votre propre entreprise, et si vous n'exerciez pas des fonctions de direction dans cette société, votre ancien employeur bénéficierait d'avantages fiscaux s'il souscrivait au capital de votre entreprise. N'hésitez donc pas à le solliciter. Il pourrait constituer une provision en franchise d'impôt de 75 % de sa souscription (provision limitée à 46 000 €) à condition que le capital de votre société ne soit pas détenu à plus de 50 % par votre ancien employeur et qu'il n'existe pas de liens de parenté entre vous (voir page 292).

Avant d'associer des parents ou des amis n'oubliez pas cependant qu'ils deviendront propriétaires d'une partie de votre entreprise. Si aujourd'hui ils ne souhaitent pas participer à sa gestion, rien ne dit que demain ils ne s'en préoccuperont pas.

Les business angels

Les *business angels* sont souvent d'anciens chefs d'entreprise ou cadres dirigeants (et non des financiers) susceptibles d'apporter de l'argent mais également leur expérience du management et leur carnet d'adresses à des entreprises prometteuses.

Ils peuvent apporter en fonds propres des montants susceptibles de varier entre 15 000 et 40 000 € pour des participations minoritaires de l'ordre de 10 à 15 %. Ils souhaitent bien sûr tripler ou quadrupler leur mise en quelques années mais ils acceptent aussi l'idée de perdre cette mise. Les moyens financiers dont ils disposent leur permettent d'ailleurs d'investir simultanément dans plusieurs sociétés. Leur motivation profonde est bien souvent de continuer d'entreprendre par personnes interposées, sans avoir à supporter le stress passé. À moins qu'ils ne soient des « faiseurs de coups », ils ne chercheront donc pas à céder leurs actions dès qu'elles auront enregistré une solide plus-value. Bien au contraire, ils se préoccupent de contribuer au développement de l'entreprise et, au sein du conseil d'administration de cette entreprise, ils ne se contenteront pas de jouer un rôle passif. À condition qu'ils soient compétents, le soutien qu'ils apporteront, notamment à des ingénieurs ou des chercheurs, peut s'avérer très précieux pour l'élaboration du business plan. Il peut également s'avérer précieux pour la commercialisation des produits et la négociation avec les fonds de capital-risque auxquels il conviendra probablement de faire appel pour accélérer la pénétration commerciale de l'affaire. Le choix d'un business angel est donc un choix important et c'est pourquoi il peut être judicieux pour un créateur de se faire aider dans sa recherche d'argent par un intermédiaire qui lui ouvrira les bonnes portes tout en l'aidant à valider sa demande de financement.

L'appel à des business angels peut cependant présenter un risque, celui d'une ingérence trop pesante, donc difficile à supporter par le chef d'entreprise. Inversement, les créateurs qui ne savent pas travailler en équipe et qui n'acceptent pas la contradiction éprouveront beaucoup de difficultés à séduire des business angels. Ces derniers accorderont d'ailleurs autant d'importance au profil de leur futur partenaire qu'au potentiel de son affaire.

Pour identifier des business angels, contactez votre banquier et consultez les sites www.franceangels.org, www.love-money.org ou www.cigales.asso.fr

Les sociétés de capital risque

Le capital-risque dispose de moyens financiers importants provenant notamment de compagnies d'assurance, de Fonds d'investissement de proximité (FIP), de Fonds communs de placement à risque (FCPR), de Fonds communs de placement innovation (FCPI) mais également d'autres investisseurs institutionnels et de grandes entreprises.

Les fonds et sociétés de capital risque souhaitent céder leurs participations dans un délai de 5 à 7 ans avec une plus-value d'au moins 200 % à 300 % ce qui implique une rentabilité d'au moins 20 % à 30 % par an. Seules les sociétés à très fort potentiel de développement

les intéressent. Les créations leur font peur car leurs prévisions de chiffre d'affaires sont souvent du domaine de la boule de cristal.

Les opérations de financement en fonds propres sont traditionnellement regroupées en fonction du stade de développement des sociétés qui bénéficient de ce type de financement.

Le *capital création* ou *capital risque* ou *capital d'amorçage* permet de financer le démarrage de l'entreprise et ses premiers développements.

Le *capital développement* concerne des entreprises qui ont atteint leur seuil de rentabilité et qui souhaitent augmenter leur fonds de roulement pour accroître leur capacité de production, lancer de nouveaux produits, financer des acquisitions.

Le *capital transmission/LBO* permet notamment de financer le rachat d'une entreprise effectué par des personnes physiques, par exemple par des cadres salariés de cette entreprise, par une équipe externe ou par des investisseurs. (Pour la recherche d'associés financiers voir la RESSOURCE 5)

SOLLICITEZ DES COMPTES COURANTS DE VOS ASSOCIÉS

Les comptes courants sont des sommes que les associés acceptent de laisser dans l'entreprise pendant un certain temps. Si ce délai dépasse 12 mois, ils pourront être assimilés à des capitaux permanents et ils seront considérés comme tels par le banquier.

Il existe deux types de comptes-courants. Les comptes courants ordinaires que leurs déposants peuvent retirer et les comptes courants bloqués que leurs déposants s'engagent à ne pas retirer et à incorporer au capital dans un délai de 5 ans. Les intérêts versés à ces comptes courants bloqués bénéficient d'un régime fiscal de faveur.

ESSAYEZ D'OBTENIR DES PRÊTS PARTICIPATIFS

Souvent considérés comme des quasi-fonds propres par les banques, les prêts participatifs sont des prêts de longue durée avec possibilité de majorer les intérêts versés par une participation prioritaire aux bénéfices de l'entreprise, en contrepartie d'une limitation des garanties demandées car le prêteur devient un créancier de dernier rang. Si l'entreprise dépose son bilan, ce prêteur est remboursé après désintéressement de tous les autres créanciers, ce qui est rarement possible. Ces prêts participatifs présentent un intérêt dans la mesure où ils sont ajoutés aux fonds propres et non aux dettes. Depuis 2005, les prêts participatifs sont accessibles aux entreprises individuelles du commerce, de l'industrie et de l'artisanat. La plupart des prêts participatifs sont accordés à des PME mais Oséo délivre des prêts participatifs d'amorçage, notamment en régions à de jeunes entreprises innovantes (voir chapitre 8).

LE CAS PARTICULIER DES FONDS PROPRES D'UNE START-UP

Les développements précédents nous ont permis de comprendre pourquoi les banques commerciales ne pouvaient se permettre de financer, avec les dépôts de leurs clients, des start-up dont les besoins de financement sont disproportionnés par rapport aux fonds apportés par leurs créateurs.

Ils ont également permis de comprendre pourquoi, inversement, un capital-risqueur refusera presque toujours d'apporter des fonds propres importants pour financer la création d'une entreprise « traditionnelle » si celle-ci ne peut afficher une rentabilité future très élevée. Les montages financiers sophistiqués du type holding n'y pourront rien changer. Le domaine de prédilection des investisseurs en haut de bilan est en effet celui des start-up et notamment celles qui évoluent dans les secteurs des technologies de pointe (biotechnologie, télécommunications, électronique notamment).

Ces investisseurs en haut de bilan n'ont pas pour préoccupation de rendre le dirigeant minoritaire mais de gagner le maximum d'argent. Si le projet s'avère très prometteur, le créateur aura donc la possibilité de mobiliser beaucoup de fonds propres tout en gardant le contrôle de son capital (voir page suivante).

LES FONDS PROPRES DES START-UP TECHNOLOGIQUES

Dans les secteurs high-tech, les fonds propres d'amorçage sont bien souvent difficiles à trouver lorsque les produits ne sont pas encore au point. Cette mise au point peut en effet exiger des achats de matériels coûteux et surtout de longs travaux de développement effectués par des spécialistes qu'il conviendra de rémunérer sans aucune certitude quant à la possibilité de rentabiliser les investissements humains réalisés. Des milliers d'inventeurs ont échoué car le résultat de ces investissements s'était avéré décevant.

C'est probablement la raison pour laquelle les réussites passées ont souvent été le fait de chercheurs ayant bénéficié des infrastructures d'un laboratoire ou de salariés qui ont consacré leurs nuits et leurs week-ends à mettre au point des prototypes dans leur garage.

L'explosion du capital-risque en 1998 et la sur-valorisation de valeurs Internet aux résultats boursiers désastreux en mars 2000 ont donné un regain d'intérêt aux créations envisagées dans la biotechnologie, dans les télécoms, dans les autres technologies de pointe, mais également dans les domaines de l'environnement et de l'énergie. Malheureusement, un investisseur en haut de bilan ne peut s'engager que s'il existe une probabilité « raisonnable » d'obtenir rapidement une rentabilité élevée car son objectif est de « sortir » en revendant ses actions dans un délai de 4 à 7 ans seulement. Sauf cas exceptionnel, il refusera donc d'apporter de l'argent tant qu'un prototype n'aura pas prouvé la fiabilité du projet envisagé.

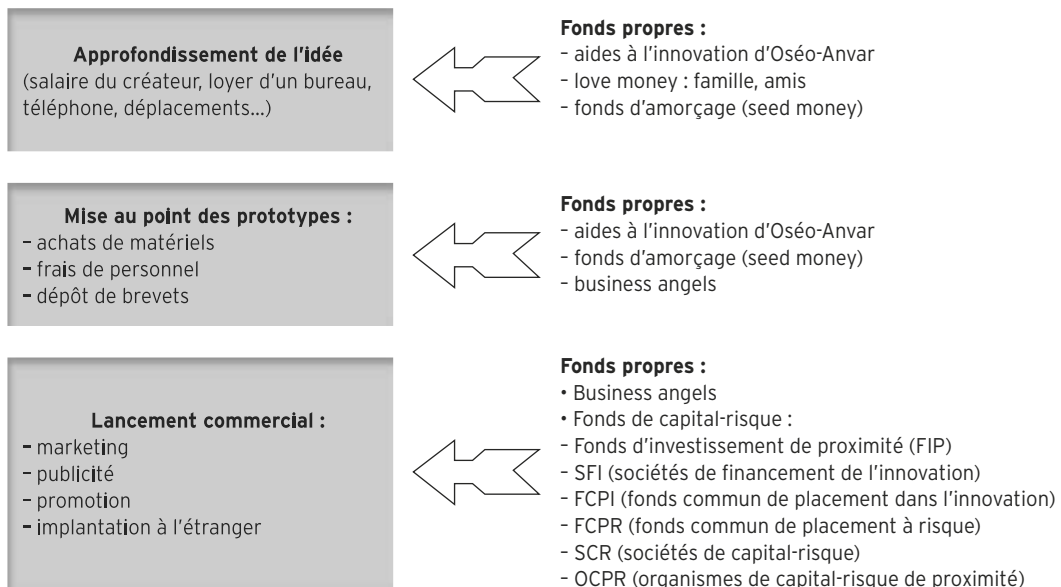
Pour survivre pendant la phase d'approfondissement de son idée, pour financer l'acquisition éventuelle de matériels nécessaires à la mise au point de son prototype, le créateur aura besoin d'argent. Pour le matériel, il pourrait faire appel au crédit-bail ou à des prêts personnels. Mieux vaudrait cependant préserver ces sources de financement pour les développements ultérieurs et tenter de s'adosser au laboratoire d'une école, d'une université ou d'un incubateur.

Comme ces opportunités sont en nombre limité, le créateur pourra faire appel à la *love money* sous forme de prêts personnels consentis par la famille, les amis, mais il devra rester conscient que ce type de prêt peut déboucher sur des conflits susceptibles de consommer une partie de sa disponibilité d'esprit et de son énergie. Mieux vaut donc solliciter une aide à l'innovation de l'Anvar (voir page 290) et, pourquoi pas, des primes ou subventions du conseil régional ou du ministère de l'Industrie ou de la Recherche, encore que le caractère aléatoire de ces primes et subventions devrait amener le créateur à leur faire jouer un rôle subsidiaire dans le financement de son projet.

Malheureusement, sa quête d'argent lui prendra beaucoup de temps et il éprouvera beaucoup de difficultés à réunir plus de 50 000 à 75 000 €. Or il se pourrait que ses besoins se situent plutôt entre 300 000 ou 400 000 €.

Pour favoriser le lancement de projets issus des laboratoires, l'État s'est efforcé de favoriser la création de fonds d'amorçage (*seed money*) dont la vocation est d'intervenir dans le créneau de 150 000 à 450 000 €. Malheureusement, il y aura toujours beaucoup d'appelés

FIGURE 7.2 **Le financement des besoins du créateur de start-up high-tech**



et peu d'élus, c'est pourquoi de nombreux créateurs continueront de tirer le diable par la queue pour mener à terme la mise au point de leurs produits.

S'ils y arrivent, alors ils devront faire appel aux sociétés de capital-risque car il faudra financer le lancement commercial des produits. Les besoins de financement pourraient alors excéder le coût de mise au point des prototypes.

LES FONDS PROPRES DES START-UP INTERNET

La start-up Internet présente un taux de risque élevé et c'est pourquoi les capital-risqueurs ont une préférence marquée pour les entreprises technologiques que nous avons évoquées dans les pages qui précèdent.

La start-up Internet baigne en effet dans un milieu où l'évolution accélérée des techniques et des besoins entraîne une obsolescence tout aussi accélérée des produits et des services proposés. Par ailleurs, l'absence de barrières d'entrée et la faible expertise nécessaire pour pénétrer sur le marché favorisent une concurrence exacerbée entre les opérateurs. La combinaison des deux handicaps entraîne une mortalité des « jeunes pousses » qui est élevée mais dont l'ampleur est difficile à mesurer.

L'extraordinaire valorisation en Bourse d'entreprises déficitaires depuis des années a certainement émoussé l'appréciation du risque par les créateurs, par les investisseurs et par le grand public. À l'évidence, l'engouement des milieux boursiers pour les start-up Internet au début de notre décennie reposait sur un calcul économique partiellement irréaliste.

Le minikrach boursier de mars 2000 aurait pu entraîner un excès inverse et amener les capital-risqueurs à fuir le secteur Internet d'autant que les sorties en Bourse sont devenues plus aléatoires et les dépenses publicitaires de lancement d'autant plus imposantes qu'il est plus difficile de faire émerger des leaders sur un marché plus encombré de concurrents que par le passé.

Il reste cependant de l'argent disponible dans les sociétés de capital-risque, et personne n'ignore que le taux de pénétration d'Internet reste nettement plus élevé aux États-Unis, or le marché européen dispose toujours de sérieux atouts (forte implantation des cartes bancaires à puces et du téléphone portable, baisse du prix des télécommunications...). Pour toutes ces raisons, les experts estiment que les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont encore devant elles de belles opportunités.

Si aujourd'hui ce capital-risque dispose de fonds encore importants pour les NTIC, par contre, il est de moins en moins disposé à intervenir en phase d'amorçage. Confrontées à la concurrence, les sociétés de capital-risque doivent en effet limiter le coût du suivi de leurs dossiers à environ 2 % des sommes investies ce qui les oblige à fonctionner avec un effectif limité de spécialistes. Ces spécialistes doivent donc mener de front la sélection des projets qui leur sont présentés, les négociations d'engagement et de sortie de fonds, la participation aux conseils d'administration des start-up lorsque des décisions stratégiques y sont abordées, le conseil ponctuel au recrutement et beaucoup d'autres tâches qui interdisent

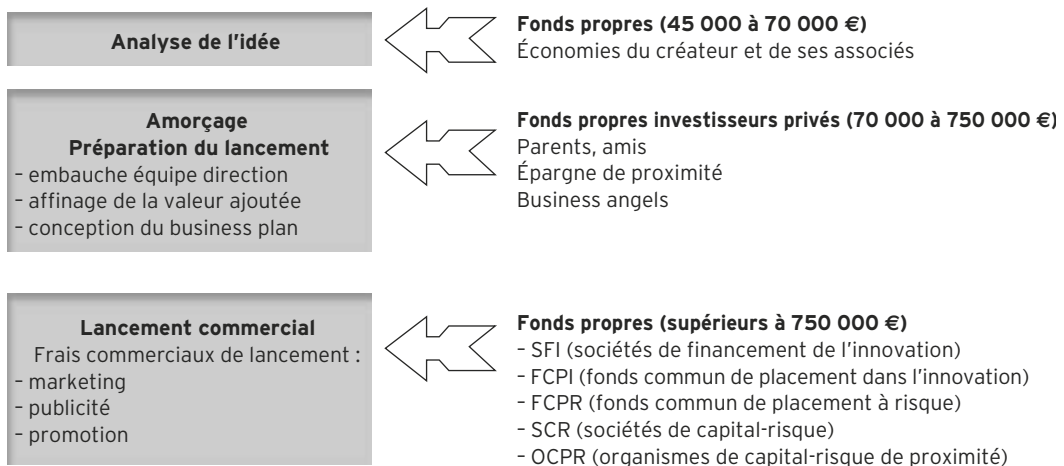
au capital-risqueur de retenir plus d'une dizaine de dossiers par an. Par ailleurs, les délais d'introduction en Bourse étant plus incertains, les investisseurs préfèrent concentrer leurs ressources sur quelques start-up dont la rentabilité a été validée par le marché. Dans le domaine Internet, le capital-risque d'amorçage semble donc avoir cédé la place au capital développement et l'investisseur préfère limiter le risque d'échec même si cela doit l'amener à accepter un retour annuel sur investissement inférieur à 50 % voir 30 %.

On peut donc penser que, dans le futur, des incubateurs d'un nouveau type prendront le relais en assurant non seulement l'hébergement des start-up mais en aidant également celles-ci à lever les fonds d'amorçage qui leur sont nécessaires.

Ces fonds d'amorçage sont dorénavant plus prudents que par le passé. Ils exigeaient déjà d'avoir comme interlocuteurs des créateurs capables de retomber sur leurs pieds en cas de difficulté. Ils souhaitent également que ces créateurs s'entourent d'associés de haut niveau ayant suffisamment d'expérience pour lancer des projets de taille européenne. Maintenant ils accordent également une importance grandissante à la fiabilité des prévisions de chiffre d'affaires et des résultats qui leur sont présentés. Ils appliquent à ces prévisions de résultat des taux de retour sur investissement plus élevés que par le passé et veulent obtenir des informations plus détaillées sur la marche de l'entreprise (chiffre d'affaires et résultats trimestriels, prévisions trimestrielles, notamment de trésorerie...). Ils préfèrent, en outre, participer à des levées de fonds successives ce qui leur permet de mieux vérifier la rentabilité des projets avant de s'engager plus avant dans leur financement. Enfin, ils exigent des pactes d'actionnaires qui sont devenus plus contraignants que par le passé (voir page 286).

Dans ce contexte, tout créateur de start-up Internet se pose donc les questions suivantes : « Est-il encore possible de lever beaucoup d'argent tout en gardant le contrôle de mon entreprise ? » « Faut-il réaliser un ou plusieurs tours de table ? » « Que doit contenir mon pacte d'actionnaires ? ».

FIGURE 7.3 **Financement des besoins du créateur de start-up de l'e-business**



Pour trouver la réponse à ces questions, le futur dirigeant doit impérativement disposer d'un conseiller, avocat spécialisé dans ce domaine d'activité. Les quelques développements qui suivent ne peuvent, en effet, qu'effleurer des thèmes qui concernent également les entreprises traditionnelles en forte croissance car celles-là séduiront de plus en plus d'investisseurs en fonds propres (figure 7.3).

POUVEZ-VOUS GARDER LE CONTRÔLE DU CAPITAL TOUT EN LEVANT BEAUCOUP D'ARGENT¹ ?

Oui, si le projet est à fort potentiel et si les capital-risqueurs estiment qu'il est préférable de laisser la majorité du capital au chef d'entreprise pour mieux le motiver.

Le premier procédé consiste à effectuer des levées de fonds successives, assorties de primes d'émission de plus en plus élevées. Le deuxième procédé, souvent combiné au premier, c'est d'obtenir l'argent sous la forme d'un mix constitué d'actions, d'obligations convertibles en actions, de bons de souscription d'actions mais aussi, pourquoi pas, de comptes courants d'associés.

Le créateur de start-up doit cependant accepter l'idée qu'il vaut mieux être minoritaire dans une entreprise qui connaît un fort développement, grâce aux capitaux obtenus de nouveaux associés, que d'être majoritaire dans une affaire qui végète faute d'avoir réussi à mobiliser suffisamment de fonds propres.

Céder des actions avec une prime d'émission

Exemple

Prenons l'exemple réel d'une start-up qui a été créée dans le secteur de la biotechnologie, voici maintenant quatre ans, sous la forme d'une société anonyme au capital social de 40 000 € (1 000 actions de 40 €) par un chercheur que nous appellerons Sébastien.

Pour créer sa propre SA, ce dernier apporte 32 000 € et un ami associé 8 000 €. Sébastien détient 80 % du capital avec 800 actions et son ami 20 %. Les 40 000 € lui permettent d'approfondir ses travaux de recherche sur une nouvelle molécule, d'embaucher un assistant et d'effectuer les premières formalités de dépôt d'un brevet.

Six mois plus tard, ses travaux s'avérant prometteurs, il procède à une première augmentation de capital de 400 000 € apportés par une société de capital-risque X1. Cet argent servira à financer l'embauche de deux collaborateurs de haut niveau, à tester la molécule et à préparer son lancement commercial. L'augmentation du capital est effectuée sous la forme d'une émission de 250 actions au nominal de 40 € mais vendues chacune 1 600 €, soit 40 fois la valeur que possédaient les titres lors de la création de la société. La prime d'émission est de 1 600 - 40 soit 1 560 €. L'investisseur possède 250 actions sur un total de 1 250 soit 20 % du capital. Le créateur détient toujours la majorité avec 800 titres sur 1 250 ce qui représente 64 % du capital.

¹ Les développements qui suivent ont bénéficié des conseils de M^e Stéphane Woog, avocat au barreau de Paris, de S. Decours, ancien directeur BNP Paribas, P. Héliot, directeur des engagements crédits du CIC et de F. Jaffres, créateur d'une start-up.

Dix-huit mois plus tard, Sébastien procède à une deuxième levée de fonds auprès d'un deuxième capital-risqueur X2. Elle est de 3 200 000 € avec 250 actions au nominal de 40 € mais vendues chacune 12 800 €. Cet argent servira au lancement commercial, au démarrage de nouveaux travaux de recherche et à la campagne de publicité.

Le nombre total d'actions est désormais de 1 500. Les actions ont été payées 320 fois leur valeur nominale par X2. Sébastien possède maintenant un peu plus de 53 % des actions, le premier capital-risqueur a été un peu « dilué » puisque ses 250 titres ne représentent plus que 16,66 % du capital. Le second capital-risqueur dispose également de 16,66 % de ce capital.

Quatre ans après la création, l'entreprise est introduite en Bourse avec une valorisation de 40 millions d'euros. Les titres de X1 et de X2 valent environ 6,4 millions d'euros. X1 a donc multiplié sa mise par 16 en moins de 4 ans ce qui est exceptionnel. X2 a multiplié la sienne par 2 en deux ans ce qui représente une rentabilité élevée d'environ 50 % par an sur 2 ans.

Mais pourquoi un premier capital-risqueur a-t-il accepté d'acheter des actions à 40 fois leur valeur, six mois à peine après la création de l'entreprise ? Pourquoi un deuxième capital-risqueur a-t-il accepté de les payer 20 fois plus cher que le premier investisseur et cela moins de deux ans seulement après l'intervention de celui-ci ? Nous pénétrons là dans un domaine où des techniques de valorisation apparemment irréfutables sont appliquées à des prévisions de bénéfices qui reposent plus souvent sur l'intuition que sur la rigueur scientifique.

Comme nous l'avons déjà signalé, beaucoup de capital-risqueurs ne retiennent en moyenne qu'une dizaine de dossiers par an. On peut estimer que le coût moyen de suivi d'un dossier est de l'ordre de 30 000 €, c'est la raison pour laquelle un capital-risqueur s'intéressera rarement à des demandes de moins de 300 000 €, préférant plutôt examiner attentivement des affaires prometteuses exigeant des fonds propres de 3 à 15 M€. Par ailleurs, ces investisseurs en fonds propres savent que sur dix dossiers financés par eux il se pourrait qu'un seul leur apporte une très forte plus-value. L'idéal est donc de retenir uniquement des start-up qui font apparaître une valorisation prévisionnelle d'au moins 5 fois leur mise sur 4 à 5 ans afin de pouvoir espérer que le succès d'au moins une de ces start-up palliera l'échec éventuel des 9 autres. Étant donné qu'un capital-risqueur souhaite céder ses actions en bourse, ou à un grand groupe, dans ce délai de 4 à 5 ans (7 ans au maximum) la rentabilité des capitaux investis devrait atteindre 40 à 50 % par an.

La valeur des titres en Bourse d'une entreprise est directement influencée par l'importance de l'offre et de la demande c'est pourquoi certaines actions peuvent s'effondrer alors que d'autres peuvent « flamber ». Beaucoup d'opérateurs cherchent, en effet, à réaliser des plus-values en achetant lorsque le cours est bas pour revendre lorsqu'il est plus élevé. L'arrivée des sites Internet de Bourse en direct a amplifié ce phénomène qui influence nécessairement le comportement des capital-risqueurs. Un cours de Bourse n'est cependant jamais déconnecté de la rentabilité des titres, d'autant que beaucoup de titulaires de portefeuilles souhaitent obtenir un revenu de leurs actions sous forme de dividendes. Pour ces personnes-là, mais également pour les analystes, la valeur d'un titre est donc fonction des bénéfices de l'entreprise concernée car c'est une partie de ces bénéfices qui est distribuée sous la forme de dividendes.

Exemple

Supposons que l'investissement d'un capital-risqueur soit de 100. S'il accepte une rentabilité de 30 % cela signifie que le gain de la première année doit être de $100 \times 0,3$.

Si i représente le taux de rentabilité souhaité (30 % ou 0,3 dans notre exemple), le capital atteindra à la fin de la première année un montant correspondant au capital initial auquel il conviendra d'ajouter les intérêts soit de $100 + (100 \times i)$ ou, ce qui revient au même, $100 \times (1 + i)$ soit, dans notre exemple, $100 \times 1,3 = 130$.

Durant la deuxième année, ce capital, placé à 30 %, devra rapporter à nouveau 30 % soit $(100 \times (1 + i)) \times i$ et le capital atteindra en fin de deuxième année un montant de $100 \times (1 + i)^2$. Dans notre exemple, le capital atteindra en fin de deuxième année $100 \times 1,3 \times 1,3$, en fin de troisième année $100 \times 1,3 \times 1,3 \times 1,3$ etc. (autant de fois 1,3 que de nombre d'années). La formule est donc la suivante :

$$\text{Capital atteint en fin d'année } n = 100 \times (1 + i)^n$$

Si le capital initialement placé est de 100, vous pouvez vérifier vous-même qu'un taux de rentabilité de 30 % doit permettre de multiplier le capital initial par 3,7 en 5 ans et qu'il faut attendre 9 ans pour que ce capital soit multiplié par 10. Vous pourrez également vérifier qu'un taux de rentabilité de 50 % doit permettre de multiplier le capital par 5 en 4 ans, par 7,7 environ en 5 ans, par 11,4 en 6 ans et par 17 en 7 ans. Un capital-risqueur qui voudrait multiplier sa mise par 10 en 5 ans devrait donc exiger que l'entreprise dégage une rentabilité d'au moins 50 % par an. Comme une start-up est rarement rentable dès les premières années, l'objectif sera probablement difficile à atteindre en moins de 7 ans. En réalité, si le capital-risqueur a du flair, rares seront les cas où 9 entreprises sur 10 enregistreront un échec et c'est pourquoi il peut espérer qu'une deuxième start-up réussira brillamment ou que 5 ou 6 autres enregistreront une rentabilité acceptable (d'au moins 15 %). C'est probablement la raison pour laquelle des capital-risqueurs accepteront des taux de rentabilité de l'ordre de 30 % mais si l'entreprise n'était pas rentable durant les deux premières années cela pourrait bien correspondre en réalité à un taux de 50 % sur les trois années suivantes.

Pour calculer la valeur d'une entreprise à partir de ses bénéfices futurs, il convient d'effectuer la démarche inverse à la démarche précédente en appliquant la formule suivante qui permet d'obtenir une valeur dite « valeur de productivité ».

$$\text{Valeur de l'entreprise} = \text{bénéfice année } \frac{1}{(1+i)^1} + \text{bénéfice année } \frac{2}{(1+i)^2} + \dots + \text{bénéfice année } \frac{3}{(1+i)^3} + \dots + \text{bénéfice année } \frac{n}{(1+i)^n}$$

i étant le taux de rendement souhaité de l'investisseur ou celui considéré comme normal par les spécialistes compte tenu des risques présentés par le placement ;

n étant le nombre d'années de placement.

Si la probabilité que les bénéfices ne varient pas d'année en année est élevée (ce qui est rare) et si ces bénéfices peuvent perdurer pendant un grand nombre d'années (ce qui est encore plus rare) alors la formule devient :

$$\text{valeur de l'entreprise} = \frac{B \text{ (bénéfice)}}{i \text{ (rentabilité souhaitée)}}$$

En général, les investisseurs en haut de bilan remplacent le bénéfice par le cash-flow qui correspond, en première approximation, à la somme du bénéfice net et de l'amortissement comptable de l'exercice. La méthode est alors celle de l'actualisation des cash-flows futurs ou méthode du *discounted cash flow*, méthode chère aux Anglo-Saxons.

Dans le jargon boursier, la performance d'une société est parfois exprimée par son PER (*Price Earning Ratio*). Un PER de 10 signifie que la valeur estimée d'une affaire est de 10 fois le montant de ses bénéfices, un PER de 8 que cette valeur est de 8 fois le montant de ses bénéfices.

$$V = \text{PER} \times B \text{ (bénéfice)}$$

Si nous reprenons la formule utilisée plus haut, la valeur de l'entreprise peut donc s'exprimer de deux manières différentes :

$$V = \frac{B}{i} \text{ ou } V = \text{PER} \times B$$

La relation $\frac{B}{i} = \text{PER} \times B$ est équivalente à $\text{PER} = \frac{1}{i}$

Le PER est donc l'inverse du taux de rentabilité. Un PER de 8 signifie que l'entreprise vaut 8 fois ses bénéfices et que sa rentabilité doit être de $1/8^e$ soit 12,5 %. Un PER de 4 signifie que la rentabilité est de $\frac{1}{4}$ soit 25 %, un PER de 2 qu'elle est de $\frac{1}{2}$ soit 50 %.

Reprenons maintenant l'exemple de Sébastien. Son premier capital-risqueur X1 a accepté de payer 400 000 € pour obtenir 20 % du capital de l'entreprise. Pour accepter ce pourcentage, X1 a probablement tenu le raisonnement suivant : « L'entreprise ne réalisant pas encore de chiffre d'affaires, je suis dans la situation la plus risquée d'un investisseur en capital d'amorçage. Je dois donc attendre une rentabilité de 50 % par an de mon investissement ce qui devrait permettre à mon capital d'atteindre une valeur égale à $400\,000 \text{ M€} \times (1 + i)^5$ au bout de 5 ans soit $400\,000 \times (1,5)^5$, ce qui correspond à environ 3 M€ dans 5 ans (4,55 M€ dans 6 ans). Comme je ne détiens que 16,66 % du capital, il faudrait donc que la valeur de l'entreprise atteigne un montant égal à $3/0,1666$ soit environ 18 millions d'euros dans 5 ans ». Si le créateur prévoit une rentabilité nette égale à 8 % du CA, si, dans le secteur, le PER est de 10 (10 fois le montant des bénéfices), il faudrait par conséquent que le bénéfice annuel moyen de l'affaire soit en moyenne $1/10^e$ de 18 M€ millions soit 1,8 M€ pour les cinq premières années. Comme la rentabilité prévue est de 8 % du CA, ce dernier devrait atteindre un montant correspondant à $1,8/0,08$ soit 22,5 M€. Si le dossier présenté par le créateur fait apparaître un chiffre correspondant à ce montant, le financier commencera à s'inquiéter.

Si la start-up de Sébastien n'a pas d'équivalent sur le marché boursier, le PER de 10 n'aura guère de signification. X1 prendra donc les bénéfices prévus par Sébastien pour les 5 à 7 prochaines années et il appliquera la formule donnée plus haut pour le calcul de la valeur de productivité. Rien ne dit cependant que la valorisation de l'entreprise lors de son introduction en Bourse correspondra à cette valeur de productivité. Dans le cas de la start-up de Sébastien, les vœux du capital-risqueur X1 ont été comblés puisque ce dernier a multiplié son investissement par 20 en moins de 4 ans.

Quel a été le raisonnement du second capital-risqueur X2 lors de son apport de 3,2 millions d'euros deux ans après la création de la start-up ? Il était probablement le même que celui d'X1 car l'entreprise de Sébastien n'avait pas encore commercialisé de produits. Cependant, la molécule mise au point avait prouvé son efficacité, l'embauche des deux collaborateurs de haut niveau avait permis de la tester et de préparer le lancement commercial. Le projet était à forte valeur ajoutée et le créateur avait respecté les objectifs présentés 18 mois plus tôt au premier capital-risqueur. X2 pouvait envisager un taux de retour sur investissement de l'ordre de 30 % par an, ce qui correspondait à une multiplication de son investissement par 1,7 (soit 5,44 M€) sur 2 ans et par 3,7 (soit 11,84 M€) sur 5 ans. Comme X2 ne disposait que de 16,66 % du capital, la valeur totale de l'affaire devait atteindre $34/0,1666$ soit environ 32,7 M€ deux ans plus tard et $11,84/0,1666$ soit environ 71 M€ cinq ans plus tard. Les chiffres d'affaires souhaités par X2 étaient beaucoup plus élevés que ceux calculés par X1 quoique ce premier investisseur ait utilisé un taux de retour sur investissement plus important (50 % au lieu de 30 %). L'introduction en bourse, deux ans après l'intervention de X2 dans le capital, a cependant procuré à ce dernier une plus value qui correspondait à ses vœux mais il est étonnant qu'il n'ait pas exigé plus de 16,66 % du capital, en contrepartie de son apport de 3,2 M€. Un pacte d'actionnaires protégeait toutefois le premier investisseur contre la dilution de sa participation.

Beaucoup de créateurs s'interrogent aujourd'hui sur l'opportunité d'effectuer plusieurs levées de fonds ou une seule levée d'un montant plus important. La première approche présente des avantages car elle permet aux investisseurs de ne s'engager dans une deuxième levée de fonds que si la première a donné des résultats satisfaisants. La formule permet également au créateur de limiter la dilution de sa participation dans la mesure où la valeur de l'entreprise doit normalement augmenter, ce qui lui permettra de drainer des montants plus importants pour un nombre d'actions plus faible que lors d'un premier tour de table. L'avantage d'une seule levée de fonds c'est de faire gagner du temps au dirigeant mais peut-être aussi de pouvoir réaliser des économies sur certaines dépenses, et notamment sur des budgets de publicité, si ces derniers ne sont pas fragmentés.

Les autres procédés pour garder le contrôle du capital

Si la vente d'actions avec primes d'émission permet au créateur d'entreprise de garder le contrôle du capital, il existe d'autres procédés qui protégeront les intérêts des investisseurs. C'est pourquoi ces derniers essaieront de les imposer dans les pactes d'actionnaires. Il s'agit notamment de l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital : obligations convertibles en actions mais également bons de souscription d'actions et parts de créateurs (BCE). La technique des bons de souscription autonomes (BSA) est parfois utilisée mais elle fait courir un risque fiscal aux personnes concernées. Quant à l'émission d'actions à droit de vote double au profit du créateur, elle sera probablement considérée avec méfiance par les investisseurs.

● **L'émission d'obligations convertibles en actions au profit de l'investisseur**

Prenons un petit exemple très simple : un créateur apporte 40 000 € au capital d'une SA et un capital-risqueur 500 000 € dont 20 000 € en capital (sans prime d'émission) et 480 000 € en obligations convertibles. Le créateur possède 2/3 du capital et le capital-risqueur 1/3. Les 480 000 € d'obligations représentent une dette de l'entreprise à l'égard du financier.

Compte tenu des prévisions de rentabilité du créateur, le pacte d'actionnaires va prévoir que les obligations devront être remboursées à l'issue d'un délai qui sera par exemple de 5 ans. Si dans 5 ans les résultats de l'affaire ont permis le remboursement des 480 000 € d'obligations, le créateur conservera les 2/3 du capital et l'investisseur disposera d'un tiers du capital d'une entreprise qui, avec un capital social de 60 000 € aura réussi à dégager au moins 480 000 € de résultat net soit, pour 20 000 € de capital, un résultat supérieur à 160 000 €. L'investisseur pourrait donc considérer que pour un apport en capital de 20 000 € il détient des actions dont la valeur potentielle est de 8 fois sa mise.

Si l'entreprise n'est pas en mesure de rembourser les obligations, alors celles-ci seront converties en actions selon une quotité prévue dans le pacte d'actionnaires et l'investisseur prendra le contrôle de l'entreprise.

Le pacte d'actionnaires peut d'ailleurs prévoir un échelonnement du remboursement des obligations sur les 5 années, le non-remboursement permettant à l'investisseur d'augmenter progressivement sa participation au capital.

● **Les bons de souscription d'actions (stock-options), les bons de souscription de parts de créateurs et les actions gratuites**

Le mécanisme est inverse du précédent : le capital-risqueur exige d'emblée la majorité du capital social mais il offre au créateur la possibilité de racheter des actions et de reprendre éventuellement le contrôle du capital à l'issue d'un délai d'indisponibilité (d'au moins 4 ans). Le prix de souscription des actions est fixé dès maintenant dans le pacte d'actionnaires. Le créateur aura donc intérêt à rendre l'entreprise suffisamment performante pour qu'elle soit en mesure d'entrer en Bourse dans le délai de 4 ans. Le cours de Bourse ou la valeur réelle de l'action deviendra très largement supérieur au prix fixé pour les bons de souscription et le dirigeant disposera d'un pourcentage du capital plus important que précédemment. Les stock-options subissent malheureusement une fiscalité lourde qui varie de 19 % (auxquels s'ajoutent 12,3 % de prélèvements sociaux) à 50 % plus 18,1 % de prélèvements sociaux¹. Cette fiscalité sur les plus-values est appliquée à la différence entre le prix de souscription et le prix de vente des titres (voir en chapitre 13 La fiscalité des stock-options).

¹ Ces prélèvements sociaux de 18,1% sur revenus du capital se répartissent comme suit : 8,2 % de CSG sur les revenus du patrimoine, 0,5 % de CRDS, 8 % de prélèvement social, 0,3 % de prélèvement additionnel et 1,1 % de prélèvement RSA.

Les bons de souscription de parts de créateurs obéissent au même principe que les stock-options mais le gain procuré par la revente des actions souscrites grâce à la détention de BCE est imposé à un régime fiscal nettement plus favorable, celui des plus-values de cession des valeurs mobilières ou des droits sociaux dont le taux d'imposition est de 19 %, hors prélèvements sociaux de 12,3 %, si le bénéficiaire est salarié depuis plus de 3 ans, 30 % plus prélèvements sociaux, dans le cas contraire. Les conditions à respecter pour pouvoir émettre des BCE sont assez restrictives puisqu'il est notamment exigé que le capital de la société ait été détenu depuis sa création à hauteur de 25 % au moins par des personnes physiques. Si la start-up est rachetée par une société et que le capital soit désormais détenu à moins de 25 % par des personnes physiques, cette start-up ne pourra pas émettre de BCE.

Malgré un régime fiscal moins favorable, les stock-options constituent un puissant incitatif pour le créateur de start-up et celui-ci peut également décider d'en attribuer à ses collaborateurs pour les motiver. Encore convient-il de ne pas employer ces stock-options pour compenser de faibles rémunérations.

Exemple

Supposons que le salaire sur 5 ans d'un jeune diplômé soit d'environ de 225 000 € pour 45 heures par semaine et de 324 000 € pour 80 heures par semaine. Si ce même diplômé accepte, dans une start-up, un salaire annuel de 183 000 € assorti de stock options à 5 ans de 1 % du capital de la société, mais en travaillant 80 heures par semaine, la valeur actuelle de sa rémunération sera de 108 k€ soit un différentiel de 117 à 216 k€. Cela signifie que pour obtenir une rémunération équivalente à celle du parcours classique, la société doit être introduite en bourse, les options doivent être levées et l'entreprise doit être valorisée entre 11,7 et 21 millions d'euros ! Sachant par ailleurs que notre jeune diplômé a entre 10 et 20 % seulement de chances de voir sa rémunération finale en stock-options transformée, on peut penser que tôt ou tard il fera le calcul précédent et qu'il en sortira sérieusement démotivé.

Les stock-options peuvent donc dynamiser des collaborateurs mais à condition qu'elles viennent s'ajouter à un salaire décent et non pas s'y substituer¹.

L'octroi d'actions gratuites est un procédé qui permet d'éviter certains des inconvénients précédents car le bénéficiaire n'a pas à verser d'argent. La décision prise par le conseil d'administration d'une société d'attribuer des actions gratuites à des salariés ou mandataires sociaux doit être suivie d'une période dite d'acquisition d'au moins deux ans à l'issue de laquelle le bénéficiaire deviendra effectivement propriétaire des actions mais il ne pourra céder celles-ci pendant une période supplémentaire dite de conservation qui ne peut être inférieure à deux ans. Si les durées d'acquisition et de conservation sont respectées, l'intéressé bénéficiera d'un régime fiscal favorable car le gain d'acquisition, qui correspond à la valeur des titres à l'issue de la première période, celle d'acquisition, ce gain sera imposé à 30 % (+ prélèvements sociaux de 12,1 %) mais cette imposition sera différée jusqu'à la cession effective des titres. Si cette cession est effectuée à une valeur supérieure à la valeur d'acqui-

1 Cyril Demaria, ancien élève d'HEC Entrepreneurs, conseiller financier.

sition, la différence sera soumise à l'impôt sur les plus-values (19 % + 12,1 % de prélèvements sociaux). Signalons qu'une personne ne peut recevoir d'actions gratuites si elle détient déjà au moins 10 % du capital de la société.

Le pacte d'actionnaires¹

La plupart des pactes d'actionnaires (ou pactes d'associés) ont pour but de sécuriser les relations entre les associés dirigeants et les associés apporteurs de capitaux. Ces derniers souhaitent surveiller l'emploi de leurs fonds sans être considérés comme des dirigeants de fait. Les créateurs souhaitent, de leur côté, garder le contrôle de l'entreprise tout en finançant correctement son développement.

Les pactes d'actionnaires vont donc contenir des clauses prévoyant la répartition des sièges au conseil d'administration, mais ils peuvent aussi prévoir l'exercice d'un droit de consultation, d'information ou d'un droit de veto plus ou moins large sur des décisions d'investissement, de désinvestissement, d'emprunt au-delà d'un certain montant, d'ouverture du capital à des tiers, d'augmentation ou réduction de ce capital, de cession d'actions par le dirigeant, d'introduction en bourse, de modifications substantielles des méthodes comptables, de changement de commissaires aux comptes, etc.

Les entreprises en forte croissance procèdent très souvent à des levées de fonds successives, c'est pourquoi les premiers investisseurs imposent presque toujours des clauses antidilution dans les pactes d'actionnaires. Ces clauses ont pour but de limiter la diminution de leur participation au capital de l'entreprise grâce à l'exercice d'un droit préférentiel de souscription qui s'exercera lors d'une augmentation de ce capital. La clause « *pari passu* » est un droit préférentiel de souscription aux mêmes conditions que celles offertes à de nouveaux investisseurs en fonds propres. Les clauses d'agrément et de préemption sont des clauses qui permettent à la société de filtrer l'arrivée de nouveaux associés tout en assurant la libre transmissibilité des parts et actions.

Des clauses de sortie sont presque toujours présentes dans les pactes d'actionnaires. La clause de sortie conjointe est une clause dans laquelle un actionnaire, généralement majoritaire, s'engage à faire acquérir par l'acheteur de ses titres la totalité des titres détenus par un ou plusieurs actionnaires (généralement des minoritaires). La clause peut prévoir que la cession ne concernera pas la totalité des titres de ces minoritaires mais une partie seulement (clause de sortie proportionnelle). La clause de sortie prioritaire est une clause qui permet à l'un des actionnaires, généralement une société de capital-risque, de céder ses titres par priorité aux autres membres du pacte d'actionnaires. Inversement, les investisseurs peuvent inclure dans un pacte l'interdiction faite à des dirigeants ou cadres dirigeants de vendre leurs titres pendant un délai donné afin qu'ils ne soient pas tentés d'abandonner prématurément leurs responsabilités dans l'entreprise.

¹ Les développements qui suivent ont bénéficié des conseils de Maître Stéphane Woog, avocat au barreau de Paris.

Certains pactes d'actionnaires prévoient une clause dite clause « *ratchet* » qui ne joue que si une cession d'actions est effectuée à un prix inférieur à celui payé auparavant par un autre actionnaire, généralement un business angel. Le plus souvent ce dernier reçoit du fondateur un nombre d'actions à un prix symbolique ce qui permet de maintenir la valeur globale de ses titres.

Certains pactes prévoient également une clause de rupture qui oblige le dirigeant à racheter les titres d'un investisseur si les objectifs qu'il s'est engagé à respecter ne sont pas atteints.

La plupart des pactes d'actionnaires contiennent aussi des clauses de garanties d'actif et de passif qui mettent à la charge d'un cédant des dettes nées avant la cession mais qui sont révélées après celle-ci. Les risques d'une cession peuvent être des risques environnementaux (terrains qui s'avèrent pollués), des risques machines (des machines se révèlent défectueuses), des risques comptables (les résultats de l'exercice sont plus faibles que prévus), des risques fiscaux et juridiques (redressement fiscal ou procès à l'issue défavorable...).

La rédaction des clauses de garantie de passif est un exercice délicat dans la cession des start-up qui ont été financées par des capital-risqueurs. Alors qu'un chef d'entreprise accepte l'idée qu'un prix de cession puisse être amputé par la mise en œuvre d'une garantie de passif, les investisseurs refusent le plus souvent de supporter ce type de risque, et notamment des risques environnementaux qui peuvent mettre en jeu des sommes supérieures au montant d'une cession.

Il existe des formules, notamment d'assurances souscrites au profit des investisseurs, mais ces formules exigent l'intervention d'experts possédant des qualités de négociateurs mais aussi de solides connaissances en droit et en management.

Les clauses de garantie de passif sont le plus souvent accompagnées d'une clause compromissoire qui prévoit le recours à des arbitres en cas de conflit.

Notons qu'un bon pacte d'actionnaire est un pacte équilibré qui préserve les droits des minoritaires tout en laissant au dirigeant une grande liberté de manœuvre. Chaque entreprise est un cas particulier et c'est pourquoi il faut se garder des pactes standards disponibles dans des librairies ou sur des sites Internet.

Avez-vous intérêt à racheter des prises de participation ?

Beaucoup de créateurs, qui sollicitent ces prises de participation, estiment que dans 5 ou 6 ans ils pourront les racheter et détenir alors la totalité du capital de leur entreprise ; ils oublient que pour acquérir les actions ou les parts cédées au démarrage, ils devront peut-être pressurer leur affaire en s'attribuant des sursalaires au risque d'appauvrir l'entreprise au moment où celle-ci aura probablement besoin de ressources financières importantes pour faire face à sa croissance. Par ailleurs, le dirigeant étant en position de demandeur, les vendeurs sauront en profiter surtout s'ils vendent leurs actions parce que l'objectif initial qu'ils poursuivaient est devenu difficilement atteignable (une introduction en Bourse par exemple).

On peut donc parier qu'ils chercheront à tirer de la vente un rendement annuel moyen correspondant au taux moyen de rémunération exigé par des actionnaires c'est-à-dire au moins 15 % par an. Ceci risque de rendre le prix de cession trop élevé pour le chef d'entreprise (2 fois le prix d'acquisition au bout de 5 ans, 4 fois au bout de 10 ans).

Le départ de l'associé financier ne posera au contraire aucun problème si sa relève est assurée par un nouvel associé (petite banque, fonds commun de placements à risques, etc.). Une telle formule n'est cependant envisageable que si l'entreprise réalise des bénéfices suffisamment attrayants pour un éventuel partenaire.

- POINTS CLÉS**
- Les fonds propres d'une entreprise individuelle sont constitués par les apports personnels du créateur.
 - Ils peuvent être renforcés par des dons, primes, subventions ou prêts d'honneur. Le créateur peut également solliciter des prêts bancaires personnels dont le montant viendra s'ajouter aux fonds propres mais dont le remboursement posera peut-être des problèmes au futur dirigeant.
 - Les fonds propres d'une société sont constitués par les apports des associés. Les apports effectués par des parents ou amis qui souscrivent au capital de la société peuvent bénéficier d'avantages fiscaux.
 - Le créateur peut faire appel à des business angels, ils donnent souvent de précieux conseils mais leurs apports dépassent rarement quelques dizaines de milliers d'euros.
 - Les sociétés de capital-risque sont en mesure d'apporter des fonds propres de plusieurs centaines de milliers d'euros mais leurs interventions sont réservées à des projets à fort potentiel dont le marché est de taille européenne et la rentabilité annuelle espérée supérieure à 20 % ou 30 %.
 - Il est difficile, pour un créateur, de garder le contrôle de son capital si les apports des actionnaires extérieurs excèdent largement le montant de ses propres apports.
 - Les fonds de capital-risque imposent d'ailleurs des pactes d'actionnaires qui leur permettront le plus souvent de « diluer » le dirigeant ou le remplacer si la rentabilité ne répond pas à leurs attentes.
 - Un créateur doit choisir entre rester seul maître à bord d'une société aux ressources limitées ou minoritaire d'une société dotées de moyens financiers importants lui permettant de se développer plus rapidement.

Trouver des prêts bancaires

Rares sont les banques commerciales qui acceptent de transgresser les règles d'indépendance financière évoquées dans le chapitre 4.

Ces règles réduisent les possibilités d'emprunts bancaires pour les créateurs qui n'ont pas de fortune personnelle et qui ne veulent pas perdre leur indépendance en s'associant.

Ces créateurs peuvent toutefois obtenir des prêts à long ou moyen terme pour financer leurs immobilisations. Ils ont également la possibilité d'obtenir des financements spécifiques.

LES PRÊTS BANCAIRES À LONG ET MOYEN TERME

Très peu de créateurs connaissent les sources de financement à moyen et long terme qui sont à la disposition des dirigeants de PME. Il est vrai que ces aides profitent surtout aux entreprises industrielles innovatrices ou créatrices d'emplois.

Compte tenu des risques inhérents à la création, les banques commerciales interviennent rarement seules, préférant partager le risque avec des organismes spécialisés, tels Oséo, les fonds de garantie régionaux ou les sociétés de caution mutuelle spécialisées dans la branche d'activité concernée.

Il est vrai également que les banques et Oséo, dont nous allons parler, préfèrent réserver aux belles PME leurs enveloppes de prêts à taux de faveur : prêts Codevi dont certains proviennent de ressources collectées par la Caisse des Dépôts.

Rappelons toutefois que les porteurs de petits projets peuvent bénéficier du prêt à la création d'entreprise (PCE) de 2 000 à 7 000 € accordé par OSEO et délivré par les banques

commerciales. Ce prêt est attribué à la nouvelle entreprise, la caution du créateur n'est pas exigée et les modalités de délivrance sont simples et rapides¹.

Le créateur ne doit cependant pas se décourager car les autres prêts à long et moyen terme ne sont pas inaccessibles si son projet est viable et si sa personnalité est susceptible de séduire le financier.

Pour éviter tout gaspillage de temps et d'énergie, pour éviter surtout des fausses manœuvres qui leur seraient préjudiciables, les créateurs pourront, certes, contacter les organismes évoqués en RESSOURCE 6, mais ils devraient d'abord consulter ceux qui sont susceptibles de les conseiller sur la manière de procéder : la chambre de commerce, la chambre des métiers, et surtout le banquier qui pourra servir d'intermédiaire avec les établissements spécialisés et contribuer aux financements sollicités (voir RESSOURCE 3).

LES CRÉDITS SPÉCIFIQUES

Les crédits spécifiques concernent notamment le financement de l'innovation, le crédit-bail, le livret épargne-entreprise et les prêts employeur.

LE FINANCEMENT DE L'INNOVATION

Le créateur qui veut exploiter une innovation technologique peut être épaulé par les pouvoirs publics, mais il est souvent désarmé devant des organismes dont il ne connaît ni le langage ni les moyens d'intervention. Plus que tout autre, il doit donc se faire conseiller avant de déposer son dossier. La délégation régionale d'Oséo est notamment là pour l'aider. Son adresse peut être obtenue sur le site internet d'Oseo : www.oseo.fr.

Oséo est un organisme particulièrement bien adapté pour répondre aux préoccupations des innovateurs car il dispose de spécialistes capables d'évaluer leur invention sur le plan technique et sur le plan économique.

Ces spécialistes peuvent en outre aider les futurs dirigeants à négocier un brevet ou une licence ou à introduire leur dossier de crédit auprès des banques, des organismes publics de financement ou après du ministère de l'Industrie et de la Recherche.

Oséo peut également soutenir financièrement tous les projets d'innovation dès lors qu'ils sont à composante technologique et présentent des perspectives concrètes de commercialisation : création d'entreprises innovantes, mise au point de produits ou procédés nouveaux,

¹ Pour obtenir des informations sur ces prêts, consulter votre banquier ou Oséo (numéro indigo 08 25 30 12 30 - e-mail pce@bdpme.fr - site web : www.bdpme.fr ou www.oseo.fr). Notons que le PCE est un prêt de 5 ans avec un différé de remboursement de 6 mois nécessairement accompagné d'un prêt bancaire d'un montant au moins double de celui du PCE.

transfert de technologies, innovation de services. L'aide d'Oséo est multisectorielle et peut concerner toutes les étapes d'un projet : faisabilité, développement et préparation du lancement industriel. Cette aide est souvent le fruit d'une collaboration avec la banque de l'entreprise. Oséo étudie la réalité de l'innovation ainsi que son impact économique. Un avis favorable constitue un label de qualité pour le banquier qui reçoit le dossier avec l'accord du créateur. La banque analyse le plan de financement et si son point de vue est également favorable il est probable qu'elle interviendra dans ce financement sur une base paritaire avec Oséo.

Les aides à l'innovation d'Oséo

Oséo accorde des aides à la création d'entreprises innovantes et des aides aux projets de recherche, développement qui ont pour vocation de contribuer jusqu'à 50 % (voire 60 %) au montant des études de faisabilité, développement des produits, protection intellectuelle de ces derniers et recherche de partenaires. Ces aides se présentent sous la forme de subventions ou d'avances à taux nul remboursables en cas de succès.

Oséo accorde également des prêts participatifs d'amorçage sur 8 ans avec 3 ans de différé de remboursement pour préparer l'intervention ultérieure de sociétés de capital risque. Leur montant peut atteindre 50 000 à 75 000 € (voire 150 000 € avec le soutien de la région).

Les aides au recrutement pour l'innovation financées ou gérées par Oséo-Anvar

L'Anvar finance ou gère pour le compte du ministère de la recherche des subventions permettant de favoriser le recrutement de personnels qualifiés, par les PME qui souhaitent structurer leur recherche et développement, renforcer leur potentiel technologique et s'insérer dans les milieux qui produisent l'innovation.

- L'aide de l'Anvar au recrutement de chercheurs et d'ingénieurs permet de financer 50 % des dépenses liées à l'embauche en contrat à durée indéterminée (salaires et charges sociales), d'un cadre de recherche ou d'un ingénieur ayant au moins un niveau Bac+5. Elle est plafonnée à 25 000 €.
- La convention Cortechs, sur budget du MENRT, soutient, à hauteur de 50 % au maximum, l'embauche de techniciens supérieurs encadrés par un centre de compétences pour la réalisation d'un projet. Elle est réservée en priorité aux entreprises de moins de 250 personnes et elle est plafonnée à 13 000 euros.

LE CRÉDIT-BAIL

Nous avons déjà signalé que des immobilisations pouvaient être financées à 100 % par crédit-bail et que celui-ci n'apparaissait pas à l'actif du bilan car le crédit-bail est un contrat de

location avec option d'achat en fin de contrat. Les engagements de crédit-bail ne sont donc pas considérés comme des dettes à long terme, ce qui améliore le pourcentage des fonds propres par rapport à l'endettement de l'entreprise. Le crédit-bail présente donc un grand intérêt pour le créateur quoique son coût soit devenu supérieur au coût des prêts à long terme dans la mesure où les organismes de leasing imposent souvent un dépôt de garantie important ou un premier loyer élevé. Le coût effectif du crédit-bail varie en fonction de sa nature, de sa durée de l'option d'achat finale et de la situation de l'entreprise. Pour un crédit-bail immobilier jusqu'à 16 ans, le coût peut varier de 3,70 % à 4,50 %. Pour un crédit-bail mobilier, il peut être de l'ordre de 3,50 % sur 3 ans et 5,50 % sur 5 ans. Une entreprise peut obtenir un financement en crédit-bail correspondant à trois fois le montant de ses capitaux propres, l'accord d'un crédit-bailleur peut être donné dans un délai de 15 à 30 jours et le dossier est simple à constituer (extrait K-bis du registre du commerce, prévisionnel d'activité correspondant au matériel envisagé et indication de l'usage qui sera fait de celui-ci).

Quelques organismes de crédit-bail

- Lixxbail (Crédit Lyonnais) – site web : www.lixxbail.com
- Sogebail (Sté Générale) – site web www.societe.generale.fr
- BNP Paribas Lease Group (BNP et Paribas) – site web www.bnpparibas.com
- Oséo Batiroc (Oséo BDPME) – site web : www.oseo.fr
- CMCIC Lease (CIC) – site web www.cic.fr
- Cicobail (Caisse d'Épargne) – site web www.caisse-epargne.fr

LES PRÊTS EMPLOYEURS

La participation d'un employeur au capital d'une société nouvelle créée par un ancien salarié a été évoquée dans le chapitre consacré à la recherche des fonds propres. Cet ancien employeur peut aussi constituer une provision spéciale en franchise d'impôt, sous certaines conditions, s'il accorde un prêt à l'entreprise de son ancien salarié.

Le taux d'intérêt de ce prêt ne doit pas excéder un montant correspondant aux 2/3 du taux limite de déduction des comptes d'associés (ce qui, en 2011, correspondait à un taux maximum d'environ 2,60 %). La provision constituée en franchise d'impôt par l'employeur est limitée à la moitié des sommes prêtées et elle ne peut pas excéder 46 000 € par salarié créateur d'une entreprise.

LE LIVRET D'ÉPARGNE-ENTREPRISE

Toute personne physique désireuse de créer (ou de reprendre) une entreprise, quel que soit le secteur d'activité ou la nature juridique de celle-ci, peut ouvrir un livret d'épargne entreprise à condition d'y verser au moins 750 € au départ et au moins 540 € par an. Les sommes déposées (plafonnées à 45 800 €) sont indisponibles pendant au moins 2 ans, période durant laquelle elles produisent des intérêts nets d'impôt de 1,25 %. À l'issue de ce délai, le titulaire du livret peut obtenir un prêt de 2 ans à 15 ans de 75 % du montant du livret A au taux de 5 % s'il est fixe, de 4,75 % s'il est révisable en fonction de la rémunération de l'épargne (chiffres de fin 2010). Le montant de ce prêt est lié à une étude de la crédibilité du projet et son montant est calculé de telle sorte que le total des intérêts à payer par l'emprunteur soit égal aux intérêts acquis multipliés par un coefficient de 1,6. Peu de banques commercialisent le livret d'épargne entreprise mais le créateur peut contacter les Banques Populaires ou le Crédit Agricole.

DIX COMMANDEMENTS POUR VOUS FAIRE APPRÉCIER DU BANQUIER ET OBTENIR LES PRÊTS SOLLICITÉS

Le banquier sollicité par le futur dirigeant va se baser, nous le savons, sur trois séries de critères pour refuser ou accepter de lui donner satisfaction : des critères financiers déjà largement évoqués, des critères économiques concernant la viabilité du projet et surtout des critères humains afférant au créateur lui-même.

Ces critères humains ont une importance déterminante dans la décision du banquier, surtout si cette décision concerne des crédits bancaires à court terme non assortis de garanties suffisantes.

Comment le créateur pourra-t-il se faire apprécier du banquier... ? En assimilant les « 10 commandements » suivants.

AVEC SOIN TON BANQUIER TU CHOISIRAS

Choisissez avec soin votre banque et votre interlocuteur au sein de cette banque. Chaque banque, chaque succursale et chaque agence a son domaine d'activité privilégié. Certaines préfèrent travailler avec le commerce, d'autres avec l'industrie ou l'agriculture. Une agence installée en zone rurale connaîtra mal les problèmes d'une entreprise industrielle, par contre, un établissement situé dans un quartier d'affaires pourra mieux les maîtriser.

S'il faut choisir sa banque avec soin, il faut également trouver, au sein de cette banque, le bon interlocuteur, de préférence celui qui possède le pouvoir de décision sur le prêt sollicité. Il s'agit le plus souvent du directeur de l'agence ou d'un fondé de pouvoir. Ces personnes disposent d'une délégation dont le montant varie en fonction de l'importance de l'agence et de leur niveau de responsabilité au sein de cette agence. Si le prêt demandé dépasse cette délégation, l'avis qu'elles formuleront sur le dossier transmis à leurs supérieurs hiérarchiques jouera un rôle déterminant dans la décision. Par ailleurs, dans la quasi-totalité des cas, le directeur de l'agence fixe la catégorie dans laquelle l'entreprise est classée et cette catégorie détermine les taux d'intérêt qui lui sont appliqués.

Il est bon de se faire introduire auprès du banquier par un chef d'entreprise, un expert-comptable, un notaire ou un avocat connu de lui. Il est bon de se faire introduire mais il faut garder à toute introduction ou recommandation une simple valeur de caution morale, de gage d'honorabilité. Les financiers n'aiment guère les interventions pressantes, surtout si elles sont de nature politique. Leurs supérieurs éviteront d'ailleurs de faire pression sur eux pour favoriser un solliciteur. Ils se contenteront généralement de leur transmettre le dossier en leur laissant le soin de l'étudier et de décider.

DU PISTON TU TE GARDERAS

Ne comptez pas trop sur des liens de sympathie pour établir des relations durables avec le financier. Ce dernier sait faire la distinction entre le partenaire au bridge ou l'ami du Rotary, et le chef d'entreprise qui vient le solliciter.

Quand bien même il oublierait de faire la distinction, les inspections auxquelles il est soumis seront là pour lui rappeler que sa carrière est déterminée par ses résultats et non par ses amitiés. Par ailleurs, il peut être muté demain et remplacé par quelqu'un qui n'éprouvera pas le même attrait pour le bridge ou pour le Rotary.

LE BLUFF TU ÉVITERAS

Il faut rester soi-même avec le banquier car celui-ci est souvent un bon psychologue qui aura tôt fait de découvrir le vrai visage de celui qui joue un rôle qui ne correspond pas à sa véritable personnalité.

Cependant, un futur dirigeant doit savoir se vendre et vendre ses idées. Nous ne saurions donc trop lui suggérer d'assimiler les conseils psychologiques développés dans le chapitre 1.

LES MENSONGES TU BANNIRAS

Informez correctement le banquier sans tricher. Le crédit repose sur la confiance. Celui qui voudrait dissimuler la vérité doit savoir que le banquier découvrira tôt ou tard le pot aux

roses et qu'il fermera sa porte le jour où on aura besoin de lui pour surmonter une échéance difficile. Ce n'est pas si facile de dire la vérité au banquier. Laissons à cet égard parler l'un d'entre eux : « Il faut être courageux pour aller dire au banquier : "Pour l'instant tout va bien, mais dans deux mois, ça risque d'aller moins bien". Si l'on a confiance dans l'avenir, mieux vaut prévenir à l'avance plutôt que de mettre le prêteur devant le fait accompli car c'est ce qu'il déteste le plus! » Par ailleurs, quand bien même la probabilité d'être convaincu de mensonge serait seulement de un pour mille, « Un seul mensonge suffirait à détruire la confiance qu'on a acquise en disant mille fois la vérité². »

LES TARIFICATIONS TU DEMANDERAS

Informez-vous des conditions financières de la banque pour ne pas avoir par la suite des discussions de « marchands de tapis ». Le banquier est un commerçant qui a besoin de gagner de l'argent car il sera jugé par sa hiérarchie sur sa capacité à augmenter son chiffre d'affaires et notamment les commissions encaissées. Il ne sera donc pas choqué si vous souhaitez connaître avec précision les taux d'intérêt, les commissions qui vous seront appliquées et les garanties qui vous seront demandées. Inversement, il éprouvera quelque défiance à votre rencontre si vous vous désintéressez de tout ce qui vous sera facturé.

DES ENGAGEMENTS DU BANQUIER TU SOLLICITERAS

Essayez d'obtenir du banquier des engagements clairs et précis. De nombreuses entreprises ont sombré parce que leurs dirigeants pensaient disposer de découverts « élastiques » ou de possibilités d'escompte illimitées. Tant que le soleil brillera pour l'entreprise, le banquier se contentera de surfacturer les agios calculés sur les dépassements de découvert ou d'escompte. En revanche, si la pluie se met à tomber, ce même banquier réduira voire supprimera purement et simplement les facilités.

Il n'est pas indispensable de réclamer un engagement écrit car un banquier ne peut pas se permettre de compromettre sa réputation en manquant à sa parole. Par ailleurs, le banquier doit respecter un délai de préavis de 60 jours avant de supprimer des crédits à court terme sauf cas de comportement gravement répréhensible de son client ou si la situation de l'entreprise de ce dernier est irrémédiablement compromise.

Si, malgré tout, le créateur éprouve quelques craintes et s'il pense que son interlocuteur peut changer demain et le mettre ainsi en situation délicate, il peut solliciter un écrit mais il est probable que la banque imposera, en contrepartie, un taux d'intérêt plus élevé.

1 Christian De Baecque, ancien vice-président de la banque De Baecque-Beau.

2 Detœuf, *op. cit.*

LA NÉGOCIATION AVEC EFFICACITÉ TU PRATIQUERAS

Ne négociez que ce qui est négociable mais négociez. Durant la phase de lancement d'une entreprise, le pouvoir de négociation du créateur est le plus souvent limité par l'intensité de son besoin d'argent.

Il faut néanmoins négocier, ou du moins solliciter, sinon le banquier pourrait penser que son interlocuteur se soucie peu de sa rentabilité. En principe, tout est négociable : les taux, les commissions et les garanties. Cependant, pour avoir quelque chance d'obtenir satisfaction, il convient de respecter les quelques règles énoncées dans l'encadré ci-dessous.

Quelques règles pour guider le créateur-négociateur

- Avant d'aller négocier, étudiez avec soin la situation de l'affaire et plus particulièrement :
 - sa structure financière (pourcentage des capitaux propres par rapport aux capitaux empruntés à long et moyen terme et par rapport à l'ensemble du passif) ;
 - sa rentabilité potentielle ;
 - sa situation actuelle et prévisionnelle de trésorerie.
- Présentez des propositions claires au banquier et ne vous contentez pas de solliciter de vagues avantages en lui laissant le soin d'en préciser la nature.
- Fixez-vous des objectifs prioritaires.
- Si vous disposez de ressources propres importantes et que vous soyez de ce fait en position de négocier et non de solliciter, prévoyez à l'avance ce que vous ferez en cas de refus.
- Vérifiez par la suite ce qui a été obtenu et ne négociez pas des avantages que vous ne seriez pas en mesure de contrôler.

Un créateur ne peut négocier ou solliciter n'importe quoi sinon le banquier risquerait de se lasser. Parmi les règles précédentes, celle qui concerne la fixation d'objectifs prioritaires est donc probablement la plus importante.

Il est préférable de négocier dans l'immédiat :

- le montant et la durée des crédits ;
- l'obtention de remboursements différés ;
- une limitation des garanties accordées ;
- des taux d'intérêt à court terme les plus favorables.

Il est également suggéré de négocier dans l'immédiat la commission sur les encaissements de carte bleue car elle peut représenter jusqu'à 3 % de vos facturations. Cette commission est calculée sur plusieurs éléments et elle tient compte notamment du taux de fraude. Si vous pensez que votre activité rend cette fraude très difficile, alors proposez de prendre son coût à votre charge et demandez une diminution de la commission.

S'il est bon de négocier la commission sur carte bleue, par contre, Il est préférable de négocier plus tard les commissions de mouvement, de plus fort découvert et de gestion de compte.

Il vaut mieux en effet obtenir la possibilité de commencer à rembourser un prêt à long terme, 3 ou 6 mois seulement après l'avoir reçu, et recevoir un prêt à court terme du montant désiré, que de gagner 0,25 pour mille sur une commission de mouvement ou 0,05 % sur une commission du plus fort découvert.

Par ailleurs, les garanties demandées au créateur ont des conséquences autrement plus importantes puisqu'elles l'engageront peut-être pour sa vie tout entière.

Négocier les garanties

Un créateur doit lire attentivement les conventions de compte-courant avant de les signer car, nous le savons, elles ne disparaîtront pas lorsque le crédit sollicité aujourd'hui sera demain remboursé (sauf indication de date et précisions fournies sur l'objet de la convention).

Ce type de convention constitue le plus souvent un cautionnement solidaire dont certains dirigeants ne mesurent pas la portée parce qu'il est généralement recueilli sur des imprimés et non par acte notarié.

Le futur dirigeant pourra difficilement refuser une telle caution s'il sollicite un découvert bancaire. La caution paraît plus discutable pour l'escompte car le banquier bénéficie de la garantie complémentaire représentée par la signature du tiré.

Pour les prêts à long ou moyen terme destinés à financer des immobilisations, mieux vaudrait éviter de trop insister sur la suppression de toute caution si le financement bénéficie d'une garantie d'Oseo. L'intervention de cet organisme est quasi systématique pour les créations d'entreprise et cette intervention limite à 50 % le risque supporté par le banquier sur toute la durée du prêt (70 % pour les entreprises créées par des personnes physiques). Par contre, la banque peut demander au créateur des garanties pour la partie du prêt non couverte par Oseo. Pour cette partie ou si le prêt n'est pas garanti par un organisme de cautionnement, alors il peut être judicieux de demander que soit substituée à la caution personnelle du créateur une hypothèque ou un nantissement sur les biens financés par le prêt. Malheureusement, le banquier pourrait également réclamer une hypothèque sur les biens personnels du créateur. Si celui-ci ne possède pas de villa ou d'appartement, ou s'il ne désire pas grever cet appartement ou cette villa, il pourrait demander au banquier de prendre plutôt des sûretés sur des immobilisations qui appartiennent à l'entreprise et qui sont nécessaires à son exploitation. L'établissement de crédit a cependant la faculté de refuser mais il devra préciser par écrit le montant chiffré des garanties qu'il désire prendre sur les biens propres du dirigeant. Pour échapper à ces garanties, le créateur pourrait sans doute solliciter des prêts personnels mais, pour les accorder, sa banque lui demandera certainement sa caution !

Le futur dirigeant pourrait alors tenter de convaincre le banquier de limiter le montant de la caution, de ne pas demander la caution solidaire du conjoint (sinon le patrimoine

personnel de ce dernier serait engagé) et surtout de ne pas transformer la caution en une garantie à première demande sinon ce dirigeant ne pourrait plus invoquer le moindre moyen de défense (telle une inexécution du contrat de base) pour ne pas régler le banquier. Vous détecterez une garantie à première demande par la présence des termes « à rembourser (à payer) à première demande ».

Négocier les taux d'intérêt et les commissions¹

Les taux d'intérêt

Pour les petites et moyennes entreprises, les banques fixent le plus souvent les taux d'intérêt à court terme, et notamment les taux de l'escompte et du découvert, par référence à trois taux : l'EURIBOR, l'EONIA et, pour les petites entreprises, par référence à un taux de base bancaire (TBB) qui varie selon les banques, le taux d'escompte étant souvent égal au TBB + 2,5 % ou Euribor + 2,5 %.

Les taux d'intérêt moyens pratiqués par les banques ainsi que les taux d'usure figurent sur le site de la Banque de France (www.banque-france.fr).

Aucun créateur d'entreprise ne peut espérer se voir appliquer les taux minimums d'escompte ou de découvert mais la plupart des taux sont négociables comme sont d'ailleurs négociables les commissions. Il est toutefois préférable, pour ces commissions, d'attendre que l'entreprise ait fait ses preuves et qu'elle possède les moyens de contrôler la mise en application des avantages accordés. Cependant, ne pas négocier ne signifie pas ne pas s'informer sur leurs caractéristiques et leur portée.

Les commissions

La banque comptabilise non seulement des intérêts, mais également des commissions de mouvement, des commissions de gestion de compte et, si le compte est à découvert, elle comptabilise aussi des commissions dites de plus fort découvert.

La commission de mouvement

La commission de mouvement rémunère le service rendu par la banque (manipulations, tenue de comptes...). Elle est comptabilisée au taux de 0,025 % HT à 0,20 % HT sur toutes les opérations de débit, quel que soit le solde du compte, même si ce compte n'est pas à découvert.

Pour un créateur, il est difficile de négocier la commission de mouvement mais il est parfois possible d'obtenir du banquier qu'il tienne compte du solde créditeur fictif des diffé-

¹ Pour connaître la tarification des services bancaires, contacter l'espace accueil de la Banque de France de votre région (dossier « Le système bancaire français »).

rentes positions et que soient exclues du calcul de la commission certaines opérations telles les mouvements entre deux comptes de la même société ou du même groupe de sociétés ouverts dans la même banque.

Ces avantages peuvent présenter un intérêt pour les dirigeants dont le compte serait tour à tour débiteur puis créditeur. Ceux qui, au contraire, auraient un compte bancaire dont le solde resterait en permanence au maximum du découvert autorisé ne gagneraient pas grand-chose à négocier de tels avantages.

La commission du plus fort découvert

Cette commission est calculée à un taux qui varie de 0,05 % à 0,30 % sur le plus fort découvert en valeur de chaque mois ou chaque trimestre. Si le compte accuse des fluctuations importantes, l'impact de cette commission sur le coût du découvert peut être important, c'est pourquoi son montant est parfois limité à la moitié ou aux 2/3 des intérêts débiteurs du compte.

Cette commission est difficile à négocier quoiqu'il soit parfois possible d'obtenir du banquier qu'il accepte d'en réduire le taux et de la calculer sur le solde débiteur moyen du compte en limitant son montant au quart des intérêts débiteurs et non à la moitié de ces intérêts.

La commission de tenue de compte

Cette commission de tenue de compte pourrait être négociée avec le banquier.

Son montant est fonction de l'importance du compte et il peut varier de 18 € à 200 € par trimestre selon la banque concernée.

La commission afférente à l'escompte d'effets commerciaux

Chaque effet papier escompté supporte une commission fixe (commission d'encaissement ou de service) dont le montant était début 2011 de 3 à 7 € HT par effet + éventuellement 8 à 12 € par bordereau. Si l'effet revient impayé ou si l'entreprise demande au banquier de la faire accepter par le client, une autre commission fixe d'acceptation de 10 à 21 € HT, ou d'impayé de 10 à 22 €, vient s'ajouter à la précédente¹.

¹ La plupart du temps, seuls les effets acceptés par les clients (c'est-à-dire signés par ces derniers) sont escomptables par la banque. Celle-ci se chargera d'encaisser les effets escomptés mais elle se retournera vers son client s'ils revenaient impayés. L'opération d'escompte étant une opération administrativement lourde, les banques ont mis en place, pour les entreprises qu'elles estiment solvables, une formule particulière : le crédit dit « loi Dailly ». Rappelons que, pour bénéficier de ce crédit, l'entreprise dresse un bordereau des factures qu'elle doit encaisser et tire sur la banque un effet dont le montant est égal au total de ce bordereau déduction faite d'agios. La banque escompte alors l'effet et elle en devient propriétaire même si l'entreprise peut conserver les factures lorsque le Dailly est un Dailly « non notifié ». Si par contre le Dailly est notifié, cela signifie que les clients seront informés que le paiement doit avoir lieu sur les livres de la banque. Si ce mode de financement est de moins en moins utilisé c'est à cause de sa lourdeur et de l'impossibilité de mobiliser les créances sur les particuliers. C'est la raison pour laquelle les banques suggèrent souvent aux petites entreprises d'assurer leur poste clients par de l'assurance-crédit (SFAC, EULER...) et de faire appel aux factors qui se chargeront d'encaisser les factures.

Pour les effets de faible montant et ceux dont l'échéance qui reste à courir est réduite, les commissions fixes majorent fortement le coût de l'escompte et rendent celui-ci moins intéressant que le découvert. Ce dernier supporte d'ailleurs des agios calculés sur le découvert effectivement utilisé par l'entreprise. L'escompte met au contraire immédiatement à la disposition de cette entreprise le montant global des traites escomptées. Si le dirigeant n'utilise qu'une partie de ce montant, il supportera malgré tout des agios calculés sur la totalité.

D'une manière générale, il vaut donc mieux solliciter un découvert bancaire que d'escompter des effets dont le montant ne dépasserait pas 150 € et dont l'échéance n'excéderait pas 15 jours. Par ailleurs, il faut à tout prix éviter d'escompter pour faire face à un découvert momentané de trésorerie.

Il existe par ailleurs un moyen de réduire très sensiblement (de 1 à 10) les commissions fixes d'encaissement (des effets commerciaux) : c'est l'encaissement électronique (LCR) que le créateur peut utiliser avec son micro-ordinateur et qui lui permettra de réduire ses agios. Sa banque lui expliquera comment procéder.

Notons que face à des clients de plus en plus exigeants quant à la rémunération de leur trésorerie et aux taux appliqués à leurs découverts, la plupart des banques ont, dans un premier temps, relevé les taux des commissions traditionnelles (commissions de mouvement et de plus fort découvert) avant de sanctionner plus durement les dépassements non autorisés, de mettre en place la commission de tenue de compte et surtout de facturer séparément un grand nombre de services dont le coût peut aujourd'hui excéder largement celui des commissions (frais d'arrêtés de compte, d'émission de chèques de banque, frais de mise en place de virements externes, de prélèvements automatiques, commissions sur chèques impayés, sur traites non réglées, frais d'envoi de chéquiers, rémunération des retraits d'espèces par carte bleue, consultation des comptes sur Internet, etc.).

L'ensemble de ces commissions et de ces frais est devenu non négligeable et il doit être examiné de près par le créateur d'entreprise avant de commencer à négocier leur diminution éventuelle.

La vérification des avantages obtenus sur les commissions impliquera d'ailleurs un certain travail de contrôle et il est parfois préférable de concentrer son énergie sur d'autres aspects de la gestion d'une trésorerie car ils permettront de réaliser des économies substantielles tout en évitant au dirigeant d'agacer le banquier.

Le créateur doit d'ailleurs savoir que la tenue des comptes amène ce banquier à supporter des frais de gestion qui atteignent aisément 5 à 6 % du montant des dépôts effectués par ses clients. La liberté de manœuvre du financier est donc limitée.

Il est certain que la concurrence européenne a conduit les banques françaises à modifier leur stratégie pour accroître leurs marges. Les commissions disparaissent remplacées par la facturation à l'unité des moyens de paiement (chèques, virements, etc.). Afin d'alléger leurs engagements, les banquiers incitent de plus en plus leurs clients à financer leurs immobilisations corporelles par du crédit-bail (dont le coût est notamment fonction du risque de perte

en cas de réalisation). Elles incitent également leurs clients à substituer l'affacturage à l'escompte ou au Dailly pour le financement du poste clients.

L'affacturage, ou *factoring*, peut d'ailleurs présenter un intérêt non négligeable pour un créateur qui souhaite obtenir rapidement l'argent que lui doivent ses clients tout en limitant au minimum le risque d'impayés et le temps consacré à l'encaissement des créances. Une société d'affacturage (un factor) peut préfinancer les factures de l'entreprise en réglant 80 à 90 % du montant de celles-ci dans un délai de 24 à 48 heures, le solde constituant une retenue de garantie. Le factor peut également assurer l'entreprise contre les impayés (par une assurance-crédit optionnelle) et se charger du suivi du compte clients. Le coût de l'affacturage n'est pas négligeable car il est généralement constitué de deux commissions, une commission d'affacturage et une commission de financement. La commission d'affacturage varie de 0,5 % à 2,5 % du chiffre d'affaires confié au factor et elle est fonction des caractéristiques propres à chaque entreprise. Elle rémunère la tenue du compte, la relance, le recouvrement et la garantie. Le taux de la commission de financement est comparable au taux à court terme pratiqué sur le marché (taux de base bancaire (TBB) ou Euribor à 1 mois ou 3 mois + marge de 2 % à 4 % de la société d'affacturage). Certains factors calculent le montant des intérêts en fonction du délai moyen de paiement des clients indiqué par l'entreprise. Si le délai réel est inférieur, cette entreprise sera pénalisée. La plupart des sociétés d'affacturage qui acceptent d'intervenir auprès des jeunes entreprises proposent à celles-ci un forfait en nombre de factures factorisées chaque mois ou dans l'année. Si le nombre réel est supérieur, la cotisation mensuelle ou trimestrielle risque d'être fortement majorée et l'affacturage peut s'avérer trop coûteux pour les créateurs qui n'ont pas été en mesure d'apprécier leur niveau d'activité future. Pour obtenir l'accord d'un factor, l'entreprise doit lui remettre un dossier, et notamment son bilan, la liste de ses clients et souvent son plan de développement. Le factor donne sa réponse dans un délai qui varie d'un à trois mois. La plupart des sociétés de factoring pratiquent l'affacturage en ligne qui permet d'accélérer la mobilisation des créances et qui repose sur la dématérialisation de celles-ci et l'utilisation de la signature électronique.

Quelques factors

- Compagnie générale d'affacturage (CGA) – filiale de la Société Générale – Tél. 01 71 89 99 99 – site web : www.c-g-a.fr
- BNP Paribas factor – filiale de BNP Paribas – Tél. 01 41 97 16 00 ou 0825 830 820 – site web : www.factor.bnpparibas.com
- Eurofactor – filiale du Crédit Agricole – site web : www.eurofactor.com
- GE FactoFrance – filiale de General Electric – Tél. 01 46 35 70 00 – site web : www.facto.fr
- Natixis Factor – filiale du groupe des Banques populaires – Tél. 01 58 32 80 00 – site web : www.factor.natixis.com
- Société auxiliaire de factoring et d'assurance-crédit (SAFAC) – Tél. 01 42 89 10 58 – e-mail contact@safac.fr – site web : www.safac.fr
- Factocic – filiale du Crédit Mutuel et de GE Factoring – Tél. 01 46 35 74 00 – site web : www.factocic.fr
- Affactassur – intervient notamment pour les créateurs d'entreprise – Tél. 04 42 54 19 45 – e-mail info@affactassur.com – site web : www.affactassur.com

Comment améliorer la gestion de la trésorerie

Gardez-vous des stocks excessifs

- Réduire le volume des stocks.
- Solder les stocks dormants, dépréciés.

Trop de crédit accordé aux clients peut tuer très vite votre entreprise

- Réduire le crédit aux clients. Il est bon de savoir que la durée moyenne nationale des paiements comptants est de 35 jours !... Il peut donc être plus rapide (quoique plus coûteux) de faire payer par traite à 30 jours que d'exiger un règlement comptant).
- Indiquer sur les factures adressées aux clients professionnels qu'ils ont l'obligation légale de régler leurs créances dans un délai maximum de 45 jours fin de mois ou de 60 jours à compter de la date d'émission des factures. Sous peine de sanctions pénales (au moins 75 000 € d'amende), les factures doivent obligatoirement rappeler cette obligation légale et prévoir des pénalités de retard qui courent à compter de la date limite de paiement et qui ne peuvent être inférieures à 3 fois le taux d'intérêt légal.
- Substituer au règlement par billets à ordre des règlements par traites remises à l'acceptation.
- Charger la banque d'envoyer les traites à l'acceptation, tout au moins celles d'un montant important.
- Utiliser le réseau de renseignements du banquier pour obtenir des informations sur la solvabilité des clients, mais ne pas trop s'y fier car un banquier dit rarement du mal de ses clients.



- Consulter des bases de données qui fournissent des informations sur la solvabilité des entreprises : EURIDILE (site web : www.euridile.inpi.fr), INFOGREFFE (site web : www.infogreffe.fr), COFACE RATING (site web : www.cofacerating.fr), SOCIETE (site gratuit : www.societe.com), VERIF (site web : www.verif.com).
- Tenir un grand livre auxiliaire des clients et classer ces clients par dates d'échéance afin de mieux suivre les encaissements.
- Si la banque souhaite limiter fortement ses facilités d'escompte et si le dirigeant ne souhaite pas consacrer trop de temps à l'encaissement des créances, alors envisager de faire appel à l'affacturage, au factoring mais, attention, ce procédé de financement est le plus souvent coûteux et il peut « manger » la marge bénéficiaire de l'entreprise.
- Mettre en place un système de relance des clients en retard dans leurs paiements. Éventuellement, envoyer les représentants récupérer les créances les plus importantes.
- Demander si possible des acomptes aux clients et fixer le montant des commissions versées aux commerciaux en fonction du chiffre d'affaires encaissé et non du chiffre d'affaires facturé.

Obtenez le maximum de crédit (gratuit) de vos fournisseurs

- Demander le maximum de délai aux fournisseurs. Si ces fournisseurs acceptent un règlement à 30 jours ou 45 jours fin de mois, essayer de gagner un mois de délai en calculant la date des commandes de telle sorte que le fournisseur n'ait matériellement pas le temps de faire sa facture avant la fin du mois et qu'il la rédige au début du mois suivant.
- Demander des remises en contrepartie des règlements payés comptant.

Gérez astucieusement les paiements effectués par votre entreprise

- Effectuer si possible les règlements par chèque à des dates éloignées de celles des sorties importantes de fonds (salaires, Urssaf, TVA...). D'une manière générale, répartir les échéances des règlements en fonction de l'évolution des encaissements.
- Prélever son salaire à des dates autres que les dates d'échéances difficiles.
- Recourir éventuellement aux obligations cautionnées pour le règlement de la TVA.

Soyez encore plus futé pour facturer vos clients

- Raccourcir les délais entre la date d'une vente et la date d'établissement de la facture correspondante. Si les clients bénéficient d'un crédit et que ce crédit soit à 30 jours ou 45 jours fin de mois, toutes les factures établies durant le mois pourront être considérées comme ayant été établies à la même date : le dernier jour du mois. Il faut tout au moins éviter de perdre un mois sur celles qui seraient rédigées le 1^{er} du mois suivant au lieu d'avoir été faites le 30 ou le 31 du mois considéré.

Évitez l'argent qui dort

- Enregistrer rapidement les chèques et le liquide reçus et porter le jour même les sommes correspondantes à la banque.
- Éviter de porter le liquide après l'heure d'arrêt de caisse.
- Éviter de porter les chèques le jeudi ou le vendredi s'ils sont arrivés le lundi, le mardi ou le mercredi.



Gérez efficacement les crédits à court terme obtenus

- Établir des prévisions de trésorerie, non pas au jour le jour, car c'est difficile de le faire, mais sur les dates du mois auxquelles traditionnellement se produisent les événements importants sur le plan de la trésorerie (règlement des salaires, règlement des traites).

Se contenter ensuite de 3 ou 4 dates intermédiaires.

- Choisir une banque qui dispose d'un bon service de consultation des comptes par Internet.
- Ne pas décider d'escompter au jour le jour. Tenir compte de la courbe prévisionnelle de trésorerie.
- Faire très attention avant de prendre la décision d'escompter pour pallier un découvert bancaire.
- Quand l'écart entre le taux d'escompte et le taux de découvert est proche de 0,5 %, l'entreprise a intérêt à escompter pour un montant égal au découvert le moins important de la courbe prévisionnelle de trésorerie. Pratiquement, lorsque l'écart entre le taux d'escompte et le taux de découvert est d'environ 2 %, il faut choisir un niveau d'escompte tel que, après avoir opéré cet escompte, le nombre de jours créditeurs ne dépasse pas environ 10 à 15 % de la durée des périodes débitrices. Des calculs très simples montrent le bien-fondé de ces deux principes et pourtant 99 % des entreprises les ignorent. Ceci est d'autant plus regrettable que leur impact sur le niveau des frais financiers est important.
- Ne pas oublier que toutes les banques disposent de systèmes informatiques qui suivent le solde des comptes et signalent automatiquement ceux qui dépassent d'un certain seuil (10 à 20 %) les autorisations accordées. Il convient donc de renégocier à temps ces autorisations et de ne jamais mettre le banquier devant le fait accompli.
- Se préoccuper des taux d'intérêts pratiqués par le banquier. Beaucoup de dirigeants ne les connaissent pas. Si vous faites appel à l'affacturage pour la mobilisation de vos créances clients, estimez avec le plus de précision possible le nombre des factures de l'année et négociez avec le factor le montant des frais qui vous seront facturés.
- Enfin, si l'entreprise possède plusieurs comptes bancaires, éviter d'en laisser certains à découvert pendant que d'autres sont créditeurs. Pour cela, le meilleur procédé est encore de réduire le nombre de comptes par banque ou de demander qu'ils soient fusionnés.

FIDÈLE AU BANQUIER TU RESTERAS ET POUR UN ÉCU NE LE QUITTERAS

Il est déconseillé de quitter une banque parce qu'elle pratique des taux légèrement supérieurs à ceux d'un confrère. Ce dernier pourrait d'ailleurs craindre que le créateur ne le quitte lui aussi le jour où il aura trouvé mieux. Il hésitera donc à le suivre lorsqu'il sollicitera une augmentation de ses crédits.

LE POOL BANCAIRE TU MAÎTRISERAS ET SES MEMBRES AVEC RESPECT TU TRAITERAS

Si vous constituez un pool bancaire, évitez de faire jouer les membres du pool les uns contre les autres, mais essayez cependant de rester le maître du jeu. Certains créateurs veulent dès le départ travailler avec plusieurs banquiers parce qu'ils souhaitent augmenter leurs possibilités de crédit ou parce que l'un de ces banquiers ne peut seul assurer la totalité du risque. Dans la deuxième hypothèse, le banquier qui prendra en charge la plus grande partie des crédits sera considéré par ses confrères comme le chef de file. À ce titre, il pourra se charger d'élaborer les dossiers, et dans certains cas, il répartira les mouvements à court terme (escompte, découvert...) entre les différents membres du pool.

Il vaut mieux cependant que le chef d'entreprise constitue lui-même les dossiers et répartisse ses dépôts et ses demandes de crédits en fonction de la qualité des relations qu'il entretient avec les différents banquiers.

Cette solution nous paraît préférable. Par contre, il nous paraît risqué de l'utiliser pour mettre en concurrence les intéressés afin d'obtenir le maximum d'avantages.

Il est probable que le jeu sera payant durant quelque temps et que certains aligneront leurs taux et leurs commissions sur ceux de leurs confrères plus généreux.

Cependant, un tel jeu est dangereux et le chef d'entreprise trop exigeant trouvera toutes les portes fermées le jour où sa situation se sera détériorée. Il vaut donc mieux qu'il entretienne des relations privilégiées avec un banquier et qu'il le consulte ou l'informe avant de nouer des liens avec d'autres financiers.

TES ENGAGEMENTS TU RESPECTERAS SINON LES DOIGTS TU T'EN MORDRAS

Ne dépassez pas les autorisations qui vous ont été accordées et respectez scrupuleusement les engagements que vous avez pris avec le banquier. Le jeune dirigeant dont le compte à découvert dépasse les plafonds autorisés est en situation dangereuse car sa banque peut refuser de régler ses chèques et elle peut retourner ses traites sans les honorer. Si au rejet d'un chèque le dirigeant ne régularise pas sa situation, l'interdiction bancaire peut être prononcée pour une durée de 5 ans !

Toutefois, les banques ne rejettent un chèque ou une traite que si la situation devenait difficile et après avoir tiré quelques « coups de semonce ». Bien des créateurs ne veulent pas entendre ces coups de semonce et se trouvent un beau jour dans une situation inextricable parce qu'ils ont négligé de faire des prévisions de trésorerie, parce qu'ils ont été trop optimistes sur l'évolution de leur chiffre d'affaires ou parce qu'ils ont pensé que leur banquier était trop occupé pour suivre leur position,

- POINTS CLÉS**
- Les prêts bancaires à long et moyen terme sont généralement réservés au financement des immobilisations et leur délivrance obéit aux critères présentés dans le chapitre 4.
 - Un créateur peut obtenir un prêt à la création (PCE) accordé par Oséo mais délivré par les banques. Ce prêt de 2 000 à 7 000 € est accompagné d'un prêt bancaire dont le montant est au moins le double du montant du PCE.
 - Les entreprises créées sur une innovation industrielle et technologique bénéficient d'aides spécifiques d'Oséo (aides à l'innovation, aides au recrutement...).
 - Le crédit-bail constitue une formule intéressante pour les créateurs car l'organisme de crédit-bail reste propriétaire des immobilisations financées par ce procédé et ces immobilisations n'entrent pas dans le montant des besoins permanents.
 - Les prêts accordés par l'ancien employeur du créateur bénéficient d'avantages fiscaux.
 - Certains conseils régionaux délivrent également des prêts mais ils préfèrent intervenir en garantie, en partenariat avec Oséo ou la Caisse des dépôts et consignations.
 - Le crédit repose sur la confiance et, avant de rencontrer un banquier, mieux vaudrait que vous méditez « Les 10 commandements pour vous faire apprécier du banquier et obtenir les prêts sollicités ».

Candace Johnson

De la cantatrice créatrice à l'executive wooman

Noël 1957, les Russes viennent de lancer la chienne Laïka dans une fusée. Candace a cinq ans, son père, général de l'armée américaine, lui offre un petit sputnik qu'elle accroche à l'arbre de Noël. Elle rêve déjà de satellites.

À six ans elle veut fabriquer son premier transmetteur radio. Cela lui prend deux mois, elle y arrive.

Mais Candace commence par étudier le chant et elle devient cantatrice. Et pourtant sa passion ce sont les satellites auxquels son père l'a initié car il est chargé des télécommunications dans l'armée américaine.

Lorsque Candace épouse l'ambassadeur du Luxembourg aux États-Unis, sa décision est prise : elle offrira au Grand Duché un satellite. Sa vocation de créatrice d'entreprises est née.

En 1985, la société européenne des satellites (SES-Astra) est créée au Luxembourg et elle devient le premier opérateur privé de satellites en Europe. « Tous les pays européens étaient opposés au projet » aime rappeler Corneille Bruck, le co-fondateur de la société, qui ajoutait « Ils avaient peur que cela fasse disparaître l'exception culturelle européenne mais la ténacité et les compétences techniques de Candace ont joué un rôle décisif pour le lancement du projet ».

En 1989, Candace va plus loin car elle réussit à convaincre le futur chancelier Schröder de faire de Hanovre un hub pour les télécommunications. Elle crée Teleport Europe qui deviendra Loral-Cyberstar-Teleport Europe, premier réseau indépendant privé de communications transfrontalières par satellite. Elle fonde ensuite Europe Online, premier réseau mondial indépendant de services Internet par satellites.

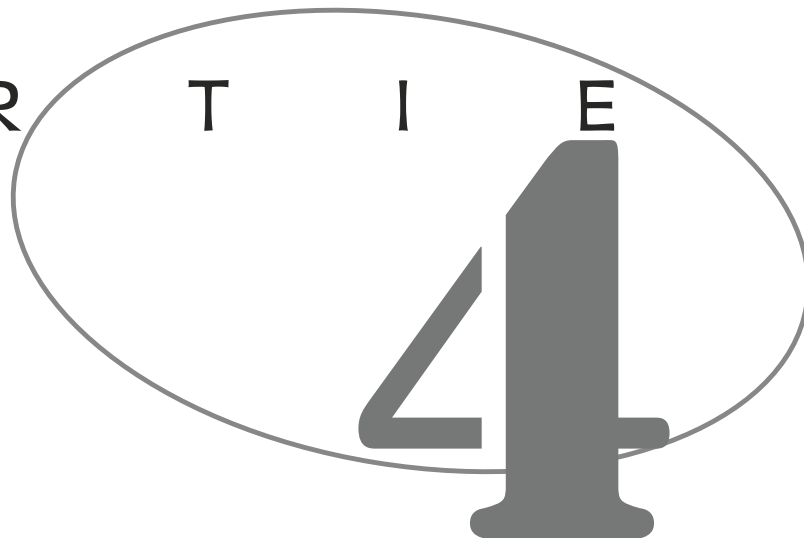
En 2001, elle s'oriente vers le capital-risque en s'appuyant sur Sophia Antipolis où elle crée Johnson Paradigm Ventures, l'un des principaux actionnaires fondateurs de Sophia Business Angels. Elle est également l'un des principaux actionnaires fondateurs de Adriadne Capital, basé à Londres, et de nombreuses autres sociétés de capital-risque et notamment de Succes Europe ou Sophia Euro Lab Sans frontières.

« Je suis une autodidacte des télécoms », aime-t-elle déclarer, ajoutant « et j'ai étudié le business à la maison ».

Désignée par les magazines Times et Fortune Magazine comme l'une des 50 femmes les plus importantes en Europe, Candace Johnson a reçu les plus hautes distinctions du Luxembourg mais également de l'Allemagne et des Nations Unies.

Sa devise : « N'abandonnez jamais, n'acceptez pas les « Non » comme réponses,
Ne partez pas même lorsque d'autres le voudraient »

P A R T I E



La mise en œuvre de votre projet et le développement de votre entreprise

Vous avez testé la viabilité de votre idée, élaboré votre business plan et obtenu les financements nécessaires ?

Le moment est venu de lancer votre projet en choisissant votre structure juridique, en accomplissant les formalités de création, en protégeant correctement votre nom commercial, vos marques, vos inventions, en embauchant éventuellement des collaborateurs et en vous familiarisant avec la fiscalité qui vous sera appliquée.

Du travail en perspective mais il préparera le développement futur de votre entreprise.

Prenez un peu de temps pour lire cette quatrième partie car la manière dont vous allez mettre en œuvre votre projet va conditionner votre réussite.

Choisissez avec soin la structure juridique de votre entreprise¹

Le choix d'une structure juridique est un choix aussi important pour une entreprise que le choix d'un statut matrimonial par de futurs époux. Il conditionne en effet le régime fiscal de l'entreprise, la responsabilité de son créateur et sa couverture sociale, mais aussi son mode d'imposition et la possibilité pour son conjoint de travailler à ses côtés tout en étant correctement rémunéré. Il conditionne également le montant des droits et taxes qui seront acquittés par ceux qui, plus tard, reprendront cette entreprise, qu'il s'agisse d'acquéreurs ou d'héritiers.

Le choix de la structure juridique idéale de démarrage est un choix important pour tous les créateurs, mais c'est également un choix délicat.

Connaissant mal les implications de chaque formule, soucieux de ne pas perdre de temps et de créer rapidement, désireux de ne pas s'associer et d'économiser leur argent, certains décident d'emblée de créer une entreprise individuelle sans avoir réfléchi aux avantages présentés par les sociétés et sans avoir pensé aux implications fiscales du changement ultérieur de leur structure juridique².

1 Les développements qui suivent ont profité des conseils prodigués par : M^e J.C. Woog, avocat à la Cour ; M^e S. Woog, avocat à la Cour ; M^e Rupp, avocat à la Cour ; M^e Alcade, Maître de conférences de droit privé à la Faculté de droit de Montpellier ; M^e Andrieu et M^e Debrus, notaires à Montpellier ; M^e Mattei, notaire à Paris ; P. Demazière, directeur régional de la FIDAL Paris ; M. Malvoisin, directeur aux affaires juridiques et contentieux du Crédit du Nord ; M. D. Mille, associé de Mandel, Ngo et Associés ; J.M. Mousseron, professeur à la Faculté de droit de Montpellier ; M^e Oudot, notaire à Paris ; M. Rousset, conseiller juridique et fiscal à Paris ; M. Terrillon, expert-comptable, M. Michel Trial, expert-comptable.

2 Pour les bases d'informations juridiques, voir la RESSOURCE 7.

ENTREPRISE INDIVIDUELLE OU SOCIÉTÉ ?

Pour créer une entreprise individuelle, point n'est besoin d'élaborer des statuts, de bloquer un capital social à la banque ou de réunir des assemblées générales constitutives. La seule obligation est de remettre à un centre des formalités des entreprises (Cfe) un imprimé qui permet d'être inscrit au registre du commerce et des sociétés ou au répertoire des métiers. Il permet également au centre d'informer les caisses sociales et l'administration fiscale de cette création.

Le lancement d'une entreprise individuelle est donc simple et il en est de même de son fonctionnement. Par ailleurs, le dirigeant est le seul patron et il n'a donc pas à partager son pouvoir avec des associés.

Simplicité et indépendance, ce sont les deux raisons pour lesquelles cette structure juridique est utilisée par environ 75 % des créateurs, notamment par les artisans, les petits commerçants et par ceux qui veulent conserver à leur entreprise une taille modeste.

Beaucoup de créateurs d'entreprises individuelles regrettaient la lourdeur de leur régime fiscal, régime dit « régime réel » et ils regrettaient encore plus la complexité et le coût de leur régime social. Désormais, si leur chiffre d'affaires est inférieur à certaines limites, ils peuvent adopter un régime fiscal simplifié, le régime des micro-entreprises. Mais ils peuvent aller plus loin en optant pour le régime fiscal et social des auto-entrepreneurs qui séduit près de 60 % des entrepreneurs individuels.

ENTREPRISE INDIVIDUELLE « CLASSIQUE » AU RÉGIME RÉEL OU MICRO-ENTREPRISE ?

Les charges sociales et fiscales de l'entreprise individuelle « classique »

Les charges sociales des entreprises individuelles, sont calculées sur la base du revenu de l'année précédente. Si ce revenu est négatif, certaines charges sociales ne sont pas dues et les autres sont relativement faibles (voir chapitre 12).

Pour les créateurs, ces charges sociales sont calculées provisoirement sur des bases forfaitaires pour la première et la deuxième année d'activité.

Sur le plan fiscal, l'entrepreneur individuel est imposé sur le résultat de son entreprise. Si ce résultat est positif, le taux d'imposition est celui de l'impôt sur le revenu (IR) des personnes physiques qui varie de 0 à 41 % au maximum. Si le résultat est négatif, l'entrepreneur n'est pas imposé et le déficit est déduit de ses autres revenus éventuels ou des bénéfices réalisés durant les exercices suivants (voir chapitre 13).

Les charges sociales et fiscales de la micro-entreprise

Les entreprises individuelles dont le chiffre d'affaires est inférieur à certaines limites réévaluées chaque année et qui sont de 81 500 €, en 2011, pour les activités de reventes de marchandises et 32 600 € pour les services et les professions libérales, peuvent bénéficier du régime fiscal des micro-entreprises.

Leurs charges sociales sont calculées comme celles des autres entreprises individuelles (sur le revenu de l'année précédente). Par contre, sur le plan fiscal elles sont imposées à l'IR sur un revenu qui correspond à 29 % du chiffre d'affaires, pour les activités d'achat-revente, 50 % pour les services et 66 % pour les bénéfices non commerciaux (cf. chapitre 13). Si le résultat de l'entreprise est négatif, l'entreprise est malgré tout imposée sur son chiffre d'affaires et le déficit n'est pas reportable.

Si le créateur prévoit une activité déficitaire, il aurait donc intérêt à opter d'emblée pour un régime réel d'imposition et non pour le régime des micro-entreprises.

Micro-entreprise classique ou auto-entrepreneur ?

Les entrepreneurs dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas les limites du régime micro-entreprise peuvent adopter d'emblée le régime social d'auto-entrepreneur en optant pour un versement forfaitaire libératoire de leurs cotisations sociales. Ils peuvent ensuite opter pour un prélèvement libératoire de leur impôt sur le revenu.

Chaque mois, ou chaque trimestre, ils acquitteront, en un seul versement, leurs charges sociales et leur impôt, calculés sur le chiffre d'affaires du mois (ou du trimestre) précédent.

Si l'activité est une activité de revente, le montant global à régler est de 13 % du chiffre d'affaires (12 % de cotisations sociales et 1 % d'impôt sur le revenu). Pour les activités de services, le prélèvement est de 23 % (21,3 % de charges sociales et 1,7 % d'impôt) s'il s'agit de services relevant des BIC, tels ceux fournis par des artisans dont le coût des matières fournies est faible (cordonniers, imprimeurs, blanchisseurs). Si l'activité est une activité libérale (consultants, infirmières, géomètres...) le montant des charges sociales et fiscales à régler est 20,5 % (18,3 % de charges sociales et 2,2 % d'impôt)¹.

Si un mois ou un trimestre donné, l'entrepreneur ne réalise aucun chiffre d'affaires, aucun versement n'est dû mais l'intéressé doit malgré tout effectuer une déclaration de chiffre

¹ La distinction entre activités de ventes et de services relevant des BIC n'est pas toujours évidente pour les activités manuelles. Si la fourniture de matériaux représente un pourcentage significatif (maçons, menuisiers...) l'activité sera considérée comme une activité de vente et c'est le taux de 13 % qui s'appliquera. Par contre, si la fourniture de matériaux est secondaire (cordonniers, imprimeurs...), cette activité sera considérée comme activité de services relevant des BIC et c'est le taux de 23 % qui sera retenu. Les activités libérales sont des activités intellectuelles n'exigeant pas de fournitures (consultants, médecins, géomètres...). Dans le doute mieux vaut consulter le centre des impôts ou votre expert-comptable.

d'affaires car si celui-ci reste nul pendant 24 mois le créateur perdra son statut d'auto-entrepreneur.

Ce régime est séduisant pour ceux qui souhaitent tester un projet de création et l'interrompre sans démarches compliquées si ce projet ne répondait pas à leur attente. Les formalités administratives, sociales et fiscales sont en effet réduites au minimum mais ce régime est nécessairement transitoire. Si le chiffre d'affaires augmente et dépasse les limites précédemment indiquées (81 500 € en 2011 pour les ventes ou 32 600 € pour les autres activités, l'entreprise ne pourra plus bénéficier des prélèvements libératoires et, sur le plan fiscal, elle sera soumise à l'impôt sur le revenu calculé sur le résultat réel de l'activité, à moins que le créateur ne choisisse la formule sociétaire.

Il se pourrait d'ailleurs que le régime de prélèvement libératoire offert sur option aux micro-entreprises ne soit pas aussi avantageux que certains entrepreneurs pourraient le penser.

Les cotisations sociales de l'entreprise individuelle « normale » sont calculées sur le revenu de cette entreprise (voir chapitre 12). Si cette entreprise individuelle est déficitaire elle sera assujettie uniquement à des cotisations maladie et vieillesse calculées sur un montant forfaitaire et ces cotisations seront globalement inférieures à 1 500 €. Dans le régime micro, ce montant de cotisations correspondrait à un chiffre d'affaires d'environ 12 500 € pour une activité de vente (12 % du CA) et environ 8 200 € pour une activité de service (20,8 % du CA).

Par ailleurs, sur le plan fiscal, le prélèvement forfaitaire libératoire de l'impôt sur le revenu de l'auto-entrepreneur est calculé sur le chiffre d'affaires comme cela est le cas pour les micro-entrepreneurs qui n'ont pas opté pour ce prélèvement libératoire. Si le résultat est déficitaire, l'entreprise sera donc malgré tout imposée et cet impôt devra être versé le mois ou le trimestre suivant. Dans le régime réel, si le résultat est déficitaire l'entreprise n'est pas imposable. S'il est bénéficiaire, l'impôt sur le revenu est exigible l'année suivante.

Les micro-entreprises présentent d'autres inconvénients :

- elles ne peuvent imputer un déficit éventuel sur les autres revenus du dirigeant et, comme signalé précédemment, ce déficit ne peut être reporté sur les exercices suivants ;
- elles ne peuvent récupérer la TVA qui leur est facturée par leurs fournisseurs d'immobilisations mais également par leurs fournisseurs de biens et de services ;
- elles ne peuvent bénéficier des allègements d'impôt en faveur des entreprises nouvelles car ces allègements sont réservés aux entreprises imposées au régime réel ;
- elles ne peuvent comptabiliser des provisions et des moins-values résultant de la cession éventuelle d'immobilisations.

À la différence des artisans, qui ont l'obligation de s'immatriculer au registre des métiers, l'auto-entrepreneur, s'il est commerçant ou s'il exerce une activité libérale, n'a pas l'obligation de s'immatriculer au registre du commerce mais il a intérêt à effectuer cette formalité sinon

il ne bénéficiera pas des dispositions protégeant les baux commerciaux (droit au renouvellement du bail, limitation des augmentations de loyer...).

Les inconvénients évoqués précédemment, ajoutés aux simplifications sociales dont bénéficient déjà les entreprises individuelles classiques, devraient amener le créateur à réfléchir avant d'opter pour le régime des micro-entreprises surtout s'il pense que son chiffre d'affaires dépassera rapidement les limites imposées à ce régime.

ENTREPRISES INDIVIDUELLES OU SOCIÉTÉS ?

Simplicité de la structure et indépendance de l'entreprise individuelle

La simplicité de son fonctionnement et l'indépendance dont bénéficie son dirigeant constituent deux atouts de l'entreprise individuelle. Sur le plan social, et à cotisations comparables, l'entrepreneur individuel bénéficie de prestations pratiquement identiques à celles des dirigeants de sociétés. Par contre, le patrimoine personnel de ce dirigeant est confondu avec le patrimoine de son entreprise c'est pourquoi ce même dirigeant est personnellement et indéfiniment responsable des dettes de l'entreprise sur ses biens propres. Si cette entreprise dépose son bilan, ces biens propres (villa, véhicule personnel...) pourront être saisis pour permettre le remboursement des dettes de l'entreprise¹. Par ailleurs, si l'affaire est bénéficiaire, ses résultats, ajoutés aux autres revenus éventuels du dirigeant, pourraient subir un taux d'imposition progressif à l'IR susceptible d'atteindre 40 % pour la tranche supérieure du total imposable. Pour les sociétés, le taux d'imposition est de 33,33 % (pour la totalité du bénéfice) et il est de 15 % seulement pour les PME dans certaines limites et sous certaines conditions (voir chapitre 13). Notons toutefois que l'impôt sur le revenu des personnes physique est un impôt progressif. Il ne devient supérieur à l'impôt sur les sociétés de 33,33 % que pour un revenu net imposable qui excéderait environ 250 000 € pour un célibataire et environ 425 000 € pour un couple sans enfant (voir page 344 et suivantes).

Responsabilité personnelle et faiblesse des capitaux de l'entreprise individuelle

Le risque de voir tous ses biens propres saisis en cas de difficulté et son taux d'imposition sur le revenu susceptible d'excéder celui d'une société, restait cependant le principal inconvénient de l'entreprise individuelle.

Le créateur pouvait contourner ces difficultés car une loi de 2008 lui permettait déjà, par acte notarié, de rendre insaisissables non seulement son domicile personnel mais également tous ses biens fonciers bâtis ou non bâtis qui ne sont pas indispensables à son activité professionnelle.

¹ C'est la raison pour laquelle il est préférable d'être marié sous le régime de séparation des biens (ou de modifier le contrat de mariage pour adopter ce régime), du moins lorsque le conjoint possédait un patrimoine propre avant le mariage ou lorsqu'il a des revenus indépendants de l'entreprise créée.

L'entrée en vigueur en janvier 2011 d'une loi sur l'entrepreneur individuel à responsabilité limitée (EIRL) est allée plus loin en permettant également à cet entrepreneur individuel, de séparer son patrimoine professionnel de son patrimoine privé par une simple déclaration d'affectation à son patrimoine professionnel de l'ensemble des biens nécessaires à son activité professionnelle. L'entrepreneur individuel limite ainsi le gage de ses créanciers professionnels à ce patrimoine professionnel, les autres biens étant affectés au patrimoine privé. Les immeubles de ce patrimoine privé peuvent toujours faire l'objet d'une déclaration d'insaisissabilité pour les créanciers privés (par exemple les banques ayant financé l'achat du domicile).

L'EIRL ne constitue pas une nouvelle structure juridique (à la différence de l'EURL) et l'entrepreneur individuel devient simplement entrepreneur individuel à responsabilité limitée du seul fait de la déclaration d'affectation de son patrimoine professionnel auprès du registre du commerce, du registre des métiers ou de la chambre d'agriculture.

Si l'entrepreneur individuel à responsabilité limitée garde son statut d'entrepreneur individuel, il peut toutefois opter pour l'impôt sur les sociétés et limiter ainsi le deuxième inconvénient de l'entreprise individuelle.

Notons cependant qu'en limitant le gage des créanciers (professionnels ou privés), l'entrepreneur individuel limitera sérieusement la possibilité d'obtenir des prêts bancaires. S'il sollicite de tels prêts, il sera probablement conduit de donner sa caution personnelle à ses créanciers et à renoncer à l'insaisissabilité de certaines immobilisations. Nous retrouverons le même inconvénient avec l'EURL.

En outre, quand bien même l'entrepreneur individuel n'opterait pas pour le régime fiscal des sociétés, l'affectation de ses biens professionnels à son patrimoine professionnel l'obligera à tenir une comptabilité autonome, à ouvrir un compte bancaire séparé et à déposer des comptes annuels.

L'entreprise individuelle avec ou sans option pour le régime micro et auto-entrepreneurs n'est donc une bonne formule que pour ceux qui ne souhaitent pas développer leur entreprise dans le futur.

Ceux qui, au contraire, voudraient accroître leurs activités s'interrogeront tôt ou tard sur l'opportunité d'adopter le statut de société. Doivent-ils le faire dès la création ou plus tard ?

Quand convient-il de transformer une entreprise individuelle en société ?

La gestion d'une société implique le respect d'un certain nombre de règles car le patrimoine de l'entreprise doit être clairement séparé du patrimoine de l'entrepreneur. Or, l'entrepreneur individuel prend volontiers l'habitude de confondre les deux patrimoines sans que cela puisse avoir des conséquences juridiques et fiscales. Dans le feu de l'action, il éprouvera des difficultés à changer de comportement après avoir créé une société. Si tel était le cas, il pourrait aller au devant de grandes difficultés. Utiliser par exemple, pour son usage personnel, un

véhicule de sa société sans comptabiliser cet avantage en nature dans sa déclaration d'impôts personnelle, constitue déjà un abus de biens sociaux, mais aux conséquences limitées. Prélever de l'argent sur sa société pour acheter une résidence secondaire en se disant que dans peu de temps il pourra rendre cet argent, cela constitue un autre abus de biens sociaux mais aux conséquences potentielles beaucoup plus graves. L'infraction est en effet une infraction pénale et si l'entreprise devait déposer son bilan une partie du passif pourrait être mise à la charge personnelle de son dirigeant. Pour éviter ce type de désagrément, mieux vaut parfois adopter dès le départ des habitudes conformes à la législation et la meilleure méthode c'est peut-être de créer d'emblée une société, si du moins on veut rapidement grandir et attirer des associés afin de financer le lancement et le développement de l'entreprise.

Les différents types de société

Les sociétés représentent environ 25 % des entreprises créées chaque année en France. Trois principaux types de société sont à la disposition des créateurs¹ :

1. La société en nom collectif dans laquelle tous les associés ont la qualité de commerçant et sont donc personnellement et solidairement responsables des dettes de la société sur leurs biens propres (une raison pour laquelle cette structure est peu utilisée) ;
2. La société à responsabilité limitée (SARL), qui représente en France près de 67 % des entreprises créées sous forme de société, ou l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) (environ 18 % des sociétés) ;
3. La société anonyme (SA) (environ 2 % des créations de sociétés), dont une variante, la société par actions simplifiées (SAS), possède de plus en plus d'adeptes (environ 8 % des créations de sociétés, ce pourcentage étant appelé à croître fortement).

La SARL et l'EURL

De nombreux créateurs optent en faveur de la SARL car cette dernière échappe à la plupart des inconvénients présentés par l'entreprise individuelle et parce que sa constitution et son mode de fonctionnement sont plus simples et moins onéreux que ceux de la société anonyme.

Dans la SARL, la responsabilité des associés est limitée au montant de la somme qu'ils ont apportée pour la créer et aucun minimum de capital n'est exigé pour la constituer. Rien n'interdit donc de créer une SARL au capital de 1 €, malgré les risques que cela pourrait présenter (voir encadré page 337). Cependant, si l'entreprise rencontre des difficultés et doit déposer son bilan, les tribunaux de commerce pourront, en cas de fautes de gestion ayant

¹ Ne sont pas évoquées, dans cet ouvrage, l'association à but non lucratif et la société civile réservée à certaines activités (agricoles, immobilières et libérales).

contribué à l'insuffisance d'actif, mettre en cause la responsabilité personnelle et illimitée des gérants de droit ou de fait rémunérés ou non rémunérés, associés ou non associés¹.

Deux personnes suffisent pour constituer une SARL et des époux peuvent s'associer seuls ou avec d'autres personnes. La nécessité pour un créateur célibataire de trouver un partenaire conduit malheureusement certains patrons à rechercher des associés de complaisance avec tous les risques que cela peut comporter (voir page 340).

La création de l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée, l'EURL, permet d'éviter cette tentation.

La limitation de responsabilité de l'entrepreneur individuel, qui était recherchée par le législateur dans la SARL (et dans l'EURL) risque en fait de rester théorique pour deux raisons. Désireux de rester seul, le créateur disposera d'abord de capitaux plus faibles que ceux d'une SARL classique constituée avec plusieurs associés apporteurs de fonds propres, il pourra donc plus difficilement refuser d'accorder sa caution personnelle aux banquiers qu'il ira solliciter. Par ailleurs, si son entreprise était un jour déclarée en état de liquidation judiciaire par le tribunal de commerce, il pourrait être plus facilement considéré comme gérant de fait et poursuivi à titre personnel en comblement du passif même s'il n'est pas gérant en titre de sa société.

La société anonyme

La société anonyme (SA) effraie beaucoup de dirigeants par sa lourdeur administrative et par son coût de constitution et de fonctionnement. Ceux qui désirent se développer devraient cependant méditer sur la possibilité qu'elle offre de pouvoir drainer des capitaux plus importants que ceux d'une SARL. La constitution d'une SA exige, certes, un capital social minimum de 37 000 € mais il est possible d'en libérer seulement la moitié à la création (soit 18 500 €) le solde restant étant libéré dans les cinq ans qui suivent la date de la création. Il est certes nécessaire d'être sept associés pour créer une SA mais si 100 actions sont émises, le créateur peut en posséder 94. Une même personne ne peut être président de plus de deux SA et administrateur de plus de cinq SA alors qu'il peut gérer un nombre illimité de SARL mais ces contraintes ne peuvent gêner un créateur qui serait déjà heureux de réussir à la tête de sa première entreprise. Reste cependant le formalisme administratif de la création et du fonctionnement d'une SA.

1 Notons par ailleurs que les gérants majoritaires de la SARL peuvent être rendus solidairement responsables du paiement des dettes fiscales en cas de manœuvres frauduleuses ou d'infractions répétées ayant rendu impossible le recouvrement de ces dettes. Enfin, les associés sont solidairement responsables pendant 5 ans, à l'égard des tiers, de la valeur attribuée aux apports en nature lors de la constitution de la société si un commissaire aux apports n'a pas été désigné ou si la valeur retenue pour ces apports est différente de celle proposée par le commissaire.

En définitive, le choix entre les différents types de structures que nous venons d'évoquer doit être guidé par les considérations suivantes :

- le désir d'indépendance du créateur ou son souci d'attirer des associés apporteurs de « fonds propres » pour être ainsi crédible aux yeux du banquier, des fournisseurs et des clients ;
- sa volonté de payer le minimum d'impôts sur les bénéfices ;
- sa crainte d'alourdir le compte de résultat de son entreprise par des charges sociales importantes mais son envie de profiter de certains avantages offerts aux salariés ;
- son désir d'être considéré comme le seul maître à bord mais sa crainte de voir ses biens personnels dispersés en cas de difficultés...

Les futurs dirigeants qui craignent de se perdre parmi toutes ces considérations ne devraient pas hésiter à consulter un avocat, un notaire ou un expert-comptable et, si possible, ces trois types de spécialistes en même temps.

Le premier et le second se préoccupent surtout des considérations familiales et juridiques, le troisième s'intéressera plus particulièrement aux implications fiscales et sociales. Certains notaires et comptables ne factureront peut-être pas leurs consultations et, grâce à leur aide, le créateur économisera beaucoup de temps et d'efforts.

C'est cependant au créateur et à lui seul que revient le soin de choisir. Pour préparer ce choix nous nous contenterons d'évoquer schématiquement les caractéristiques des différents types de structures juridiques déjà citées avant de fournir quelques informations sur l'EURL et la SAS.

Caractéristiques comparées des entreprises individuelles et des sociétés

TABLEAU 9.1 **Les caractéristiques juridiques spécifiques**

Entreprises individuelles	Sociétés	
	SARL	SA
Nombre d'associés		
<ul style="list-style-type: none"> • L'entrepreneur est seul. Il est commerçant (ou artisan) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 au moins, 100 au plus – possibilité de s'associer avec le conjoint et les enfants • Les associés ne sont pas commerçants 	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 7 (prudent de prévoir au moins 8 associés) • Pas de maximum • Les associés ne sont pas commerçants
Formalités de constitution		
<ul style="list-style-type: none"> • Très simples : immatriculation au registre du commerce (ou au répertoire des métiers) (voir chapitre 10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalités plus lourdes et plus coûteuses que pour l'entreprise individuelle mais moins pesantes que pour la SA (voir chapitre 10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalités plus longues et coûteuses que pour la SARL (voir chapitre 10)

Entreprises individuelles	Sociétés	
	SARL	SA
<ul style="list-style-type: none"> • Pas de capital imposé • Le capital de l'entreprise individuelle est une simple notion comptable • Les immeubles utilisés par l'entreprise et appartenant à l'entrepreneur doivent être inscrits au bilan pour pouvoir être fiscalement amortis (à moins qu'ils ne soient au bilan d'une SCI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de capital minimum¹ • Possibilité de libérer 1/5^e du capital à la création, le solde étant versé dans les 5 ans de l'immatriculation². • Possibilité d'apports en nature³ (terrains, matériels, stocks) évalués par un commissaire aux apports⁴ • Les apports en « industrie » (le projet, le travail effectué pour le développer) ne sont pas comptabilisés dans le capital mais ils sont possibles s'ils ont été prévus dans les statuts. Les parts sociales correspondant aux apports en industrie ne sont pas cessibles 	<ul style="list-style-type: none"> • 37 000 € au moins • Possibilité de versement de : <ul style="list-style-type: none"> – 50 % à la création (bloqués jusqu'à l'immatriculation au registre du commerce) – 50 % dans les 5 ans qui suivent la date de création • Pas de minimum pour le montant de chaque action • Apports en nature : même régime que pour la SARL • Apports en industrie interdits
Responsabilité des associés		
<ul style="list-style-type: none"> • Le créateur est personnellement et indéfiniment responsable sur ses biens propres des dettes de l'entreprise⁵. L'entrepreneur individuel peut limiter le gage des créanciers professionnels à son patrimoine professionnel (statut de l'EIRL) et rendre insaisissables sa résidence principale et les immeubles non affectés à l'exercice professionnel 	<p>Responsabilité limitée au montant des apports. Toutefois, si la société dépose son bilan, le tribunal de commerce a la possibilité de mettre en cause la responsabilité personnelle des gérants, du PDG, des directeurs, des administrateurs et, d'une façon générale, de tous les dirigeants de droit ou de fait, associés ou non associés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La responsabilité de ces dirigeants n'est cependant engagée que si la preuve est apportée qu'ils ont commis une faute et s'il existe un lien de causalité entre cette faute et l'insuffisance d'actifs. La tenue d'une comptabilité fictive entre par exemple dans ce type de faute. • Par ailleurs, le tribunal peut prononcer le redressement judiciaire personnel des dirigeants de droit ou de fait, dans les cas prévus par l'article 182 de la loi du 25 janvier 1985 (par exemple, pour l'exercice d'une fonction de direction contrairement aux interdictions prévues par la loi) 	
Cession de parts ou d'actions		
<ul style="list-style-type: none"> • Pas de parts ni d'actions. • L'entrepreneur peut librement céder son fonds de commerce, ou les éléments constituant son affaire mais la fiscalité en est lourde 	<ul style="list-style-type: none"> • La cession à des tiers étrangers à la société nécessite l'accord de la majorité des associés représentant au moins la moitié des parts. • Si un tiers étranger est refusé comme acquéreur, le cédant peut exiger que le rachat de ses parts soit effectué par la société ou par les autres associés 	<ul style="list-style-type: none"> • Cession libre, sauf clause d'agrément ou de préemption prévue dans les statuts

Conséquences du décès		
<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise s'arrête si elle n'est pas reprise par un héritier 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuation sauf clause contraire prévue dans les statuts 	<ul style="list-style-type: none"> • L'activité continue
Organes de direction		
<ul style="list-style-type: none"> • L'entrepreneur individuel est seul patron 	<ul style="list-style-type: none"> • Gérant(s) (associé(s) ou non, désigné(s) dans les statuts ou par un vote des associés représentant la majorité des parts, au premier tour, la majorité des votes émis, au second tour. Si le créateur désigne un gérant de complaisance afin de s'attribuer un statut de salarié, il pourra lui-même être déclaré gérant de fait • Possibilité de désigner un seul gérant • Dans ses rapports avec les associés, le gérant d'une SARL a les pouvoirs les plus étendus tant que ses décisions restent dans le cadre de l'objet social⁶. • Il doit cependant, sous peine de sanctions pénales, convoquer chaque année, dans les 6 mois de la clôture de l'exercice, l'assemblée générale des associés pour l'approbation des comptes et l'affectation des bénéfices • Il peut être utile de limiter, dans les statuts, les décisions d'emprunter prises par le gérant • L'assemblée générale des associés doit être également convoquée pour des décisions importantes à prendre. Ces décisions sont cependant en nombre limité : modification des statuts, changement de gérant, approbation <i>a posteriori</i> des conventions conclues entre la société et des associés 	<ul style="list-style-type: none"> • Deux formules possibles : <ol style="list-style-type: none"> a) L'assemblée générale des actionnaires élit un conseil d'administration (3 à 18 membres) qui désigne un PDG ou un président et un directeur général⁶. b) L'assemblée générale des actionnaires élit un conseil de surveillance de 3 à 18 membres qui nomme un directoire (de 1 à 5 membres désignés pour 4 ans). • Le PDG, le DG et le directoire disposent de pouvoirs étendus mais ils agissent dans les limites de la politique fixée par le conseil d'administration (ou par le conseil de surveillance⁷) • Les conventions réglementées entre la SA et ses dirigeants, ses administrateurs ou ceux des actionnaires ayant plus de 10 % des droits de vote, doivent être communiquées au commissaire aux comptes et approuvées au préalable par le CA ou le conseil de surveillance. Dans tous les cas, nécessité d'une approbation par l'assemblée générale ordinaire annuelle • Obligation de convoquer l'AGO d'approbation des comptes dans les 6 mois de la clôture de l'exercice



Entreprises individuelles	Sociétés	
	SARL	SA
	<ul style="list-style-type: none"> Le gérant ou le commissaire aux comptes, s'il existe, établit un rapport sur les conventions intervenues entre la SARL et l'un des gérants ou des associés. Le contrôle est effectué <i>a posteriori</i>. S'il n'existe pas de commissaire aux comptes, un accord préalable de l'assemblée est exigé pour les seules conventions conclues entre la SARL et un gérant non associé 	<ul style="list-style-type: none"> Le fonctionnement de la SA est plus lourd que celui de la SARL (nécessité de convoquer chaque année l'assemblée générale des actionnaires mais aussi le conseil d'administration, nécessité de rédiger un rapport de gestion plus détaillé et, pour les sociétés cotées, un rapport du président sur le fonctionnement du conseil d'administration et sur les procédures de contrôle interne) Cependant, le secrétariat d'une SA peut être tenu par un conseiller extérieur
Révocation des organes de direction		
<ul style="list-style-type: none"> Le chef d'entreprise est le seul patron 	<ul style="list-style-type: none"> Les gérants sont révoqués par les associés (la décision doit être prise, au 1^{er} tour, à la majorité du capital (50 % des parts + une part), à la majorité relative, au second tour. Les statuts peuvent imposer une majorité supérieure à la moitié des parts Possibilité de dommages-intérêts pour le gérant révoqué sans juste motif 	<ul style="list-style-type: none"> Révocation possible du PDG, sans avoir à en justifier le motif et sans indemnité, à la majorité des membres du conseil d'administration Révocation possible du DG à tout moment, mais peut donner lieu à dommages-intérêts si elle est décidée sans juste motif Révocation des membres du directoire à la majorité des membres du conseil de surveillance



Organes de contrôle		
<ul style="list-style-type: none"> • Le chef d'entreprise est son propre patron 	<ul style="list-style-type: none"> • Si deux des trois conditions suivantes sont remplies : <ul style="list-style-type: none"> – montant du bilan supérieur à 1 550 000 € – montant du chiffre d'affaires HT supérieur à 3 100 000 € – nombre de salariés supérieur à 50 	<ul style="list-style-type: none"> • Quel que soit le capital :
	<p>Désignation d'un commissaire aux comptes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • qui contrôle et certifie les comptes • informe les associés ou actionnaires des irrégularités et soumet à leur autorisation préalable un rapport spécial sur les conventions passées entre la SARL et un gérant non associé, entre la SA et ses administrateurs, son DG, des associés (détenant plus de 10 % des droits de vote) ou une société contrôlant son capital. • informe le procureur de la République des faits délictueux 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Le conseil d'administration définit la politique générale de l'entreprise • Le conseil de surveillance contrôle le directoire (un membre du directoire ne peut être membre du conseil de surveillance) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Les conventions avec la société sont interdites s'il s'agit de prêts, d'avals et de cautions accordés par cette société à l'un quelconque des associés ou gérants d'une SARL ou à ceux des associés d'une SA qui exercent des fonctions au sein du conseil d'administration, du conseil de surveillance ou du directoire • Dans les SA, les conventions (non interdites) conclues avec un associé détenant plus de 10 % des droits de vote doivent être préalablement approuvées par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance • La SARL est dispensée de l'élaboration d'un rapport de gestion si elle remplit 2 des 3 critères suivants : chiffre d'affaires inférieur à 3,1 millions d'euros, total du bilan inférieur à 1,55 M€, effectif inférieur à 50 salariés. • Le rapport de gestion des gérants, dans la SARL, du conseil d'administration ou du directoire, dans la SA, doit notamment fournir des informations sur la situation financière de la société, son évolution, les événements importants survenus durant le dernier exercice et depuis sa clôture, ses activités en matière de recherche et développement, les délais de règlement des fournisseurs et les délais de paiement des clients. La SARL et la SA doivent également donner des informations « renforcées » sur leur endettement, leur situation sociale, l'environnement et les facteurs de risque importants si 2 des 3 seuils suivants sont atteints (total du bilan supérieur à 3 650 000 € pour la SARL (14 600 000 € pour la SA), chiffre d'affaires supérieur à 7 300 000 € pour la SARL (29 200 000 € pour la SA), effectif de 50 salarié pour la SARL (250 pour la SA). 		



Entreprises individuelles	Sociétés	
	SARL	SA
	<ul style="list-style-type: none"> • Pour la SA, le rapport de gestion doit également fournir la liste des mandats et fonctions exercées par chaque mandataire mais aussi, pour les sociétés cotées, la rémunération des mandataires sociaux ainsi que les engagements de toute nature pris à leur profit par la société ou qui sont dus ou susceptibles d'être dus lors de leur prise de fonctions ou de cessation de ces fonctions (et notamment les indemnités de départ ou de retraite). Ces engagements doivent être acceptés par le conseil d'administration et par l'AG des actionnaires. • Pour les SA cotées, le président du conseil d'administration ou de surveillance doit par ailleurs rédiger un rapport sur le fonctionnement de ce conseil, sur les procédures de contrôle interne (si la SA fait appel public à l'épargne) et sur les procédures de gestion des risques. 	
Publication d'informations concernant l'activité		
<ul style="list-style-type: none"> • Uniquement les sûretés prises sur le fonds et les murs 	<ul style="list-style-type: none"> • Obligation de déposer chaque année au greffe du tribunal de commerce, en double exemplaire, les comptes annuels (bilan, compte de résultat, annexe, rapport du commissaire aux comptes (s'il en existe), le rapport de gestion, le rapport du conseil de surveillance (s'il s'agit d'une SA à directoire), le rapport du président de la SA sur le fonctionnement du conseil d'administration et sur les procédures de contrôle interne, la proposition d'affectation du résultat soumise à l'assemblée et les résolutions votées). Les comptes doivent être déposés au greffe dans le mois qui suit l'approbation de ces comptes par les associés⁸. 	

1 Attention aux risques présentés par un capital trop faible (voir encadré page 337). Notons qu'il est interdit de procéder à une augmentation de capital tant que le capital initial n'a pas été totalement libéré.

2 Possibilité de débloquer les fonds de la SARL dès l'obtention du récépissé de création (RCE). Ce récépissé est remis dès la demande d'immatriculation au registre du commerce, à condition toutefois que le dossier soit complet.

3 Les apports en nature doivent être libérés immédiatement.

4 La désignation d'un commissaire aux apports n'est pas obligatoire si la valeur totale des apports en nature n'excède pas la moitié du capital social et si aucun apport en nature n'excède 7 500 €. Les associés sont solidairement responsables pendant cinq ans, à l'égard des tiers, de la valeur attribuée aux apports en nature lorsqu'il n'y a pas eu de commissaire aux apports ou lorsque la valeur retenue est différente de celle proposée par le commissaire aux apports. Par ailleurs, la loi punit d'un emprisonnement de un an à cinq ans et/ou d'une amende pouvant atteindre 375 000 € ceux qui, frauduleusement, auront fait attribuer aux apports en nature une valeur supérieure à leur valeur réelle.

5 Si l'entrepreneur est marié sous le régime de la communauté, tous les biens communs du ménage sont engagés. S'il est marié sous le régime de la séparation, les biens du conjoint sont à l'abri, à condition toutefois que le conjoint ne se soit pas immiscé dans la gestion de l'affaire en ayant accompli des actes de gestion : signature de chèques, endossement de traites...

6 Dans les rapports avec les tiers, les actes du gérant de la SARL, du président ou du directeur général de la SA, engagent la société même si ces actes ne relèvent pas de l'objet social de la SARL. La société ne peut dégager sa responsabilité que si elle est en mesure de prouver que les tiers savaient que les actes du gérant, du président ou du directeur général dépassaient l'objet social de la SARL ou de la SA.

7 La désignation d'un président et d'un directeur général permet de dissocier les fonctions d'orientation stratégique et de contrôle (exercées par le président et son conseil d'administration), des fonctions de gestion de la société (confiées au directeur général, lequel peut d'ailleurs être assisté de 1 à 2 directeurs généraux délégués nommés par le conseil d'administration). Cela peut présenter un intérêt notamment pour une PME familiale dans laquelle le père abandonnera la gestion à un fils qui sera nommé DG, lui-même exerçant le rôle de président, ce qui lui évitera d'être placé sous les ordres du fils. Signalons qu'une personne physique ne peut exercer simultanément plus de 5 mandats d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance de SA.

8 Le non-respect de cette obligation peut être sanctionné par une amende de 1 500 € doublée en cas de récidive. La faiblesse de cette contravention et le fait que des poursuites soient rarement déclenchées expliquent probablement que certaines entreprises ne déposent pas ces documents au greffe du tribunal de commerce. Cependant, le non-respect de l'obligation de dépôt peut engager la responsabilité civile du dirigeant. Un tiers a d'ailleurs la possibilité de demander au président du tribunal de commerce de désigner un mandataire chargé de cette formalité. Enfin, le président du tribunal peut prendre lui-même la décision d'obliger, sous astreinte, le dirigeant à procéder au dépôt des pièces.

TABLEAU 9.2 **Les caractéristiques sociales**

Entreprises individuelles	SARL		SA
	Gérants majoritaires ¹	Gérants minoritaires	PDG ou président et directeur général
Régime social des dirigeants²			
<ul style="list-style-type: none"> • Considérés comme travailleurs indépendants (et non comme salariés) • Cotisations au régime social des indépendants (RSI)³ • Cotisations allocations familiales calculées sur le revenu de l'avant-dernière année • Cotisations maladie calculées sur le revenu de l'avant-dernière année • Cotisations vieillesse calculées sur le revenu de l'avant-dernière année (voir chapitre 12) 	<ul style="list-style-type: none"> • Assimilés à des salariés par la sécurité sociale⁴ • Cotisation au régime général de la sécurité sociale • Cotisations calculées sur le salaire 		
Couverture maladie			
<ul style="list-style-type: none"> • Prestations en nature alignées sur celles des salariés (remboursement des honoraires de 60 à 70 %, des dépenses de pharmacie entre 35 et 100 %). Les soins hospitaliers sont également remboursés aux mêmes taux qu'aux salariés (80 % ou 100 %) • Possibilité de cotiser à un régime complémentaire • Indemnités journalières en cas d'arrêt de travail • Les artisans, industriels et commerçants bénéficient des mêmes indemnités journalières maladie que les salariés (voir chapitre 12) 	<ul style="list-style-type: none"> • Remboursement des honoraires : 60 à 70 % pharmacie : 35 à 100 % soins, hospitalisation : 80 % voire 100 % (longue durée) • Indemnités journalières en cas d'arrêt de maladie et d'accident du travail (voir chapitre 12) 		
Prestations vieillesse – invalidité-décès⁵			
<ul style="list-style-type: none"> • Identiques à celles du régime général de la sécurité sociale compte tenu des cotisations versées 	<ul style="list-style-type: none"> • Régime général de la sécurité sociale⁴ 		
Retraite complémentaire			
<ul style="list-style-type: none"> • À peu près les mêmes avantages que le régime général de la sécurité sociale compte tenu des cotisations versées aux caisses de retraite complémentaire et de la possibilité de déduire du résultat imposable tout ou partie de ces cotisations⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de cotiser à une caisse de retraite complémentaire 		
Allocations familiales⁵			
<ul style="list-style-type: none"> • Mêmes avantages que le régime général de la sécurité sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Régime général de la sécurité sociale 		
Allocations chômage⁵			
<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'allocations chômage • Possibilité de souscrire une assurance 	<ul style="list-style-type: none"> • Les dirigeants et gérants sociaux ont la qualité de mandataires. Ils sont exclus de l'assurance chômage (sauf s'ils bénéficient d'un contrat de travail) mais possibilité de souscrire une assurance⁶ 		

- 1 Le gérant majoritaire est le gérant qui détient plus de 50 % des parts. Pour déterminer le pourcentage, l'administration ajoute aux parts du gérant celles détenues par son conjoint, même s'il est marié sous le régime de la séparation de biens, et par ses enfants mineurs non émancipés. Par ailleurs, s'il existe plusieurs gérants, c'est la totalité des parts détenues par l'ensemble qui est prise en compte. Les gérants sont donc tous majoritaires ou minoritaires.
- 2 Les différences entre le régime général de la sécurité sociale et le régime propre aux artisans, industriels et commerçants se sont fortement estompées.
- 3 Notons que durant les deux premières années d'activité, les cotisations sont forfaitaires et relativement faibles.
- 4 Si un gérant minoritaire ou égalitaire d'une SARL ne s'attribue pas de salaire il ne peut être affilié ni au régime d'assurance vieillesse des non salariés ni au régime général de la sécurité sociale.
- 5 Les entrepreneurs individuels peuvent déduire de leur revenu imposable les cotisations aux régimes obligatoires de base ou complémentaires d'allocations familiales, d'assurance vieillesse – y compris les cotisations versées en exercice de certaines facultés de rachat – les cotisations invalidité, décès, maladie et maternité. Ils peuvent également, dans certaines limites, déduire les cotisations versées à des régimes facultatifs d'assurance vieillesse, de prévoyance ou de perte d'emploi, dans le cadre d'un contrat Madelin ou d'un régime facultatif mis en place par un régime de Sécurité sociale (voir chapitre 12).
- 6 Le cumul d'un mandat social et d'un contrat de travail pose des problèmes particuliers évoqués page 338.

TABLEAU 9.3 La fiscalité des entreprises

Entreprises individuelles	SARL	SA
Taxation des apports effectués SARL lors de la création		
<p>La taxation indiquée dans cette rubrique est supportée par l'entreprise créée. Elle concerne les droits d'enregistrement sur les éléments d'actifs déjà possédés par le dirigeant et ses éventuels associés et apportés à l'entreprise pour la constituer. Les acquisitions d'actifs faites auprès de tierces personnes subiront des droits d'enregistrement qui seront indiqués dans la rubrique suivante¹</p>		
<p>Taxation des apports :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Droits d'enregistrement <ul style="list-style-type: none"> – sur l'achat d'un fonds de commerce : <ul style="list-style-type: none"> Si prix d'achat inférieur à 23 000 € : exonération des droits Si prix d'achat compris entre 23 000 et 200 000 € : droits de 3 % calculés sur prix d'achat minoré de 23 000 €. Pour la fraction du prix d'achat supérieure à 200 000 € : droits de 5 %. – apport de brevets : néant 	<p>Taxation des apports :</p> <ul style="list-style-type: none"> • en espèces : néant • en nature à titre pur et simple (rémunérés par des droits sociaux) effectués par une personne physique : <ul style="list-style-type: none"> – meubles, créances, valeurs mobilières : néant – immeubles : 5 % – fonds de commerce, droit au bail : maximum 3 % ou 5 % (avec abattements identiques aux apports d'un fonds à une entreprise individuelle) – transformation d'une entreprise individuelle en société de capitaux : exonération, à condition toutefois que l'apporteur apporte l'ensemble des éléments de l'actif immobilisé affectés à l'ancienne activité et qu'il prenne l'engagement de conserver pendant 3 ans les titres remis en contrepartie de son apport. L'exonération concerne les immeubles et le fonds de commerce qui étaient affectés à l'activité de l'entreprise individuelle. <p>Si les apports sont effectués à titre onéreux (rémunérés en espèces et non en parts ou en actions) les droits sont de 3 % (avec, pour les fonds de commerce, des abattements identiques aux apports d'un fonds à une entreprise individuelle)</p> <ul style="list-style-type: none"> – immeubles : 5 % (immeubles professionnels) – autres apports : exonération 	



	<ul style="list-style-type: none"> – si l'apport en nature est effectué par une société passible de l'impôt sur les sociétés, les droits et taxes sont nuls dans tous les cas – Brevets : exonération 	
Taxation de l'acquisition d'une entreprise individuelle, des parts ou des actions d'une SARL ou d'une SA		
Ces droits d'enregistrement sont supportés par l'acquéreur d'une entreprise²		
Droit d'enregistrement (pour l'acheteur) : 3 % (au maximum ³) Réductions ou abattements (voir rubrique précédente et rubrique suivante ⁴)	Droits et taxes sur l'acquisition des parts (pour l'acheteur) : 3 % avec abattement de 23 000 € divisé par le nombre total de parts de la SARL	Droits et taxes sur l'acquisition d'actions (pour l'acheteur) : 3 % plafonné à 5 000 € par mutation. Si la société est cotée, le droit de 3 % n'est perçu que si la mutation est effectuée par écrit
Exonération des droits d'enregistrement pour le rachat d'une entreprise par un membre de la famille ou par des salariés. Ces droits d'enregistrement sont calculés après abattement de 300 000 € sur la valeur d'un fonds de commerce, fonds artisanal, fonds agricole ou de la clientèle d'une entreprise individuelle ou sur la fraction de la valeur des parts ou actions représentatives du fonds ou de la clientèle. Les autres actifs demeurent soumis aux droits de mutation (3 % plafonnés à 5 000 € si l'entreprise est une S.A.). Les acquéreurs doivent poursuivre l'activité pendant au moins 5 ans et l'un d'eux doit en assurer la direction effective. Si l'acquéreur est un salarié, il doit être titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée depuis au moins deux ans ou d'un contrat d'apprentissage en cours lors de la cession. Si l'acquéreur est un membre de la famille il doit s'agir du conjoint, d'un partenaire lié par un pacte civil de solidarité, d'ascendants ou descendants en ligne directe, de frères ou de sœurs.		

TABLEAU 9.4 Taxation des bénéfices

Taxation des bénéfices de l'entreprise ⁵
<p>Taxation des bénéfices de l'entreprise individuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les bénéfices de l'entreprise sont ajoutés aux autres revenus éventuels de l'entrepreneur • Les taux d'imposition sont ceux de l'impôt sur le revenu (IR) dans la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux (BIC) pour les artisans, industriels et commerçants, ou dans la catégorie des bénéfices non commerciaux (BNC) pour les professions libérales. L'IR est plafonné à 41 % (en 2011), il tient compte de la situation familiale des intéressés (nombre de parts)⁶ et il est calculé sur un revenu correspondant au bénéfice de l'entreprise majoré de 25 %. Une entreprise individuelle peut cependant adhérer à un centre de gestion agréé (CGA) ou à une association de gestion agréée (AGA). Son imposition est alors calculée sur son bénéfice sans majoration de 25 % de ce dernier. Elle bénéficie par ailleurs d'une réduction d'impôt de 940 € pour frais de tenue de comptabilité. • L'exploitant, d'une micro-entreprise peut être imposé à l'impôt sur un revenu correspondant à 29 % du chiffre d'affaires (pour les activités d'achat-revente), 50 % du C.A. (pour les activités de services) ou 66 % (pour les bénéfices non commerciaux des professions libérales). Le micro-entrepreneur peut également opter pour le régime fiscal de l'auto-entrepreneur : versement forfaitaire libératoire de 1 % du chiffre d'affaires (activités d'achat-revente), 1,7 % du C.A. (activités de services), 2,2 % du C.A. (activités libérales) (voir chapitre 13). • Un entrepreneur individuel qui a opté pour le statut d'entrepreneur individuel à responsabilité limitée (EIRL) peut opter pour l'IR (à 15 % jusqu'à 38 120 € et à 33,3 % au-delà). L'option est définitive. La rémunération et les bénéfices prélevés par le dirigeant sont soumis à l'IR et aux cotisations sociales des entrepreneurs individuels.
<p>Taxation des bénéfices d'une société (SA ou SARL)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taux d'imposition des bénéfices : 33,33 % (bénéfices 2011) • 15 % pour les PME en 2011, sous certaines conditions (cf. chapitre 13) • Contribution sociale additionnelle de 1,10 % sur les bénéfices des sociétés (CSB) qui réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 7 630 000 € et dont l'IS est supérieur à 730 000 € • Les associés sont en plus imposables à l'impôt sur le revenu pour 60 % des dividendes qu'ils reçoivent de la société (catégorie revenus des capitaux mobiliers). Toutefois, les contribuables bénéficient d'un abattement général de 1 525 €, pour les célibataires ou de 3 050 €, pour les couples. • Par ailleurs, les dividendes sont soumis, pour la totalité de leur montant, à des prélèvements sociaux de 12,3 %. Les prélèvements sociaux sont payés à la source. • Les actionnaires ou associés de SA et SARL (imposés à l'IS) peuvent opter pour un prélèvement libératoire de 19 % sur leurs dividendes. Ce prélèvement libératoire (auquel s'ajoutent 12,3 % de prélèvements sociaux payés à la source) ne permet pas de bénéficier, sur les autres dividendes reçus dans l'année, de l'abattement de 40 %, de l'abattement général annuel de 1 525 € ou 3 050 €, ni de la déductibilité de 5,8 % de CCG. • Les dividendes reçus par des sociétés non mères sont imposés au taux de l'IS (33,33 %) sans abattement de 40 % et sans avoir fiscal. Par contre, les dividendes reçus par une société mère d'une de ses filiales ne sont imposables qu'au taux de 5 %.



Régime fiscal de la rémunération de l'entrepreneur individuel ou des associés d'une société pour le travail qu'ils réalisent dans celle-ci

Rémunération de l'entrepreneur individuel

- Les entrepreneurs qui reçoivent des bénéfices d'une entreprise individuelle sont imposables à l'impôt sur le revenu des personnes physiques (IR catégorie des BIC) sans pouvoir pratiquer la déduction forfaitaire de 10 % pour frais professionnels des salariés. Par ailleurs, l'IR est calculé sur un revenu correspondant au bénéfice de l'entreprise majoré de 25 % sauf si cette entreprise est adhérente d'un centre de gestion agréé.

Rémunération des gérants de SARL

- Si une SARL est assujettie à l'impôt sur le revenu (IR) et non à l'impôt sur les sociétés, ses gérants associés, qu'ils soient minoritaires ou majoritaire, sont imposés à l'impôt sur le revenu, comme les entrepreneurs individuels s'ils perçoivent une rémunération de la SARL.
- Si la SARL est imposée à l'IS, le gérant, *même s'il est* gérant associé majoritaire, est imposé comme les salariés pour les salaires qu'il reçoit. Notons que cet avantage fiscal n'a aucune implication sur le statut des intéressés au regard du droit social car les gérants majoritaires restent des non-salariés.

Rémunération du PDG et du directeur général de SA

- Rémunération considérée comme salaire (déductible des bénéfices imposables de l'entre – prise)
- Ceux qui reçoivent cette rémunération doivent l'ajouter à leurs autres revenus après avoir pratiqué la déduction de 10 %
- Comme pour tous les salariés, la déduction de 10 % pour frais professionnels ne peut être supérieure à 14 157 € ce qui correspond à un revenu de 141 570 € (revenus de 2010 imposés en 2011).

Régime fiscal du salaire du conjoint s'il travaille dans l'entreprise

Rémunération du conjoint de l'entrepreneur individuel ou du gérant majoritaire de SARL

- Si l'entreprise adhère à un centre ou une association de gestion agréée, le conjoint peut percevoir un salaire dont le montant est déductible du résultat imposable, sans plafonnement
- Si l'entreprise n'adhère pas à un centre ou une association de gestion agréée, la rémunération du conjoint est déductible dans la limite de 14 157 €
- Dans les deux cas, la rémunération doit correspondre à un travail effectif et ne doit pas être excessive eu égard à l'importance du service rendu. Par ailleurs, la rémunération doit avoir donné lieu au versement des cotisations de sécurité sociale et des autres prélèvements sociaux
- Le salaire du conjoint est déductible sans plafonnement

Rémunération du conjoint du président ou du directeur général de SA

Le salaire du conjoint est déductible en totalité de son revenu imposable.

1 Le terme « droit d'enregistrement » est un terme générique qui englobe les droits de mutation, ces droits de mutation pouvant être des droits de succession, des droits de donation ou des droits sur la cession à titre onéreux de fonds de commerce, d'immobilisations...

2 Rappelons que les droits d'enregistrement sont des droits de mutation sur des successions, des donations ou des cessions à titre onéreux de fonds de commerce, de parts ou actions, d'immobilisations...

3 Cette taxation peut être réduite pour la création, l'extension, la restructuration et la reprise d'entreprises industrielles en difficulté dans certaines zones.

4 Si une entreprise individuelle est transmise à titre gratuit, et si l'un des héritiers, donataire ou légataire de l'entreprise prend l'engagement d'en poursuivre l'activité pendant au moins 5 ans, alors les droits d'enregistrement payés peuvent être déduits du résultat imposable de l'entreprise au titre de l'exercice durant lequel la transmission a été réalisée mais ils peuvent être également amortis sur plusieurs exercices comme les frais d'établissement. Le chef d'entreprise peut également déduire les intérêts d'emprunts éventuellement contractés pour régler ces droits de mutation.

5 Si le choix du créateur en faveur de telle ou telle formule juridique devait être déterminé par la taxation des bénéfices, il faudrait accorder le plus grand soin aux calculs et tenir compte de ses salaires, de l'avoir fiscal, et des revenus dont il pourrait bénéficier par ailleurs (voir page 338).

6 À cette imposition s'ajoute en réalité la CSG (7,5 % dont 5,8 % déductible) et la CRDS (0,5 %) ce qui porte la taxation maximum à 49 %.

Taxation de la cession d'une entreprise individuelle, des parts ou des actions d'une SARL ou d'une SA

Les plus-values suivantes sont à payer par le vendeur

- *Pour une entreprise individuelle*

Les plus-values correspondent à la différence entre le prix de vente des éléments de l'actif (terrains, bâtiments, fonds de commerce, matériels) et la valeur à laquelle ces actifs figurent au bilan (valeur nette comptable). On distingue alors des plus-values à court terme et des plus-values à long terme.

Sont considérées comme **plus-values à court terme** celles réalisées sur la cession d'immobilisations créées ou acquises depuis moins de 2 ans ou sur la cession d'immobilisations créées ou acquises depuis plus de 2 ans pour la partie de la plus-value correspondant aux amortissements déjà pratiqués. Ces plus-values à court terme sont ajoutées purement et simplement au revenu imposable du vendeur. Le versement de l'imposition peut être étalé sur 3 ans.

Sont considérées comme **plus-values à long terme**, les plus-values réalisées sur la cession d'immobilisations non amortissables, acquises ou créées depuis plus de 2 ans ou sur la cession d'immobilisations amortissables acquises depuis plus de 2 ans, pour la partie de la plus-value supérieure aux amortissements comptables. Ces plus-values subissent une imposition de 19 % + 12,3 % de prélèvements sociaux soit un total de 31,3 %¹.

Pour le calcul des plus-values à long terme, les immobilisations affectées à l'exploitation bénéficient toutefois d'un abattement de 10 % par année de détention au-delà de la 5^e année. Au-delà de 15 ans de détention, une immobilisation est donc totalement exonérée. Ce régime d'abattement est cumulable avec un régime d'exonération des plus-values professionnelles ou avec un régime de report d'imposition.

- *Pour une société*, les plus-values correspondent à la différence entre le prix de vente des titres (parts sociales ou actions) et leur prix d'acquisition. Ces plus-values subissent une imposition analogue à celle des plus-values à long terme de l'entreprise individuelles (19 % + 12,1 % de prélèvements sociaux) soit un total de 31,3 %.

L'imposition des plus-values est lourde mais, pour favoriser la transmission des entreprises, le législateur a prévu un certain nombre d'exonérations totales ou partielles pour les entreprises individuelles et pour les sociétés.

- *Pour les entreprises individuelles :*

Les dirigeants d'entreprises individuelles qui partent à la retraite peuvent être exonérés de l'imposition des plus-values à long et court terme (à l'exception des immeubles) s'ils ont



¹ 19 % d'impôt sur les plus-values et 12,3 % de prélèvements sociaux sur revenus du capital (8,2% de CSG sur les revenus du patrimoine, 0,5% de CRDS, 2,2 % de prélèvement social, 0,3 % de prélèvement additionnel et 1,1 % de prélèvement RSA).

exercé leur activité pendant au moins 5 ans. Leurs immeubles peuvent bénéficier d'abattements pour durée de détention (10 % par an au-delà de 5 ans)¹.

• *Pour les titres de société :*

Les dirigeants de PME qui prennent leur retraite après avoir détenu leurs titres pendant 8 ans peuvent également, sous certaines conditions, bénéficier d'une exonération totale des plus-values s'ils ont exercé leurs fonctions pendant au moins 5 ans.

Les particuliers qui détiennent des titres dans leur patrimoine privé bénéficient d'un abattement de 1/3 par année de détention au-delà de la 7^{ème} année de détention..

• *Qu'il s'agisse d'entreprise individuelle ou de société :*

Les cédants peuvent demander l'étalement du paiement de l'imposition des plus-values s'ils accordent un crédit vendeur aux acquéreurs.

Après 5 ans d'activité, et sous certaines conditions, les plus-values à court terme et long terme (sauf immeubles) peuvent être exonérées si elles proviennent de la transmission à titre onéreux ou gratuit d'une entreprise individuelle, d'une branche complète d'activité ou d'un ensemble de titres de société correspondant à une exploitation autonome pouvant fonctionner par ses propres moyens. L'exonération est totale si la valeur de l'actif cédé ou transmis est inférieure à 300 000 €. Elle est dégressive pour la partie comprise entre 300 000 et 500 000 €. Les sociétés bénéficient de l'exonération s'il s'agit de PME au sens européen du terme. Les immeubles ne bénéficient pas de cette disposition.

Une remarque importante : les dispositions qui précèdent montrent qu'un dirigeant peut céder son entreprise en étant exonéré de l'imposition sur les plus-values mais à des conditions souvent contraignantes. Par ailleurs, les sommes correspondant au prix de cession tomberont dans son patrimoine personnel et elles risquent d'être assujetties à l'impôt de solidarité sur la fortune.

Le cas particulier de la transmission d'une entreprise par succession ou donation

La transmission d'une entreprise individuelle ou des titres d'une société par succession ou donation entraîne l'exigibilité de droits de succession (par décès) ou de donation (du vivant du donateur) qui peuvent être élevés et qui sont à la charge des bénéficiaires. A titre d'exemple, les droits de succession peuvent atteindre 40 % pour les enfants, 60 % pour les non parents et pour les parents au-delà du 4^e degré.

Afin de faciliter la transmission d'entreprise, le législateur a pris un certain nombre de dispositions pour alléger cette fiscalité en exonérant certains dons et en diminuant jusqu'à 75 % certains droits de succession.

Cette même fiscalité est complexe. Une erreur commise dans son interprétation peut avoir des conséquences financières sérieuses et c'est pourquoi les bénéficiaires d'une succession ou donation devront consulter un notaire ou un avocat spécialisé en droit des affaires. Le lecteur trouvera, certes, des informations complémentaires sur les droits de mutation et succession sur notre site Internet mais cela ne saurait remplacer une consultation de spécialistes.

1 Les prélèvements sociaux de 12,3 % sont cependant pratiqués sur la totalité de la plus-value.

LE CAS PARTICULIER DE LA SNC

La SNC est une structure juridique dans laquelle tous les associés (2 à 50) ont un statut comparable à celui de l'entrepreneur individuel et sont solidairement responsables des dettes de la société sur leurs biens propres. Le capital, pour lequel un minimum n'est pas imposé, est divisé en parts et il est possible d'effectuer des apports en nature (terrains, bâtiments, matériels) ou en industrie (idées, dossier, know-how). Des gérants (associés ou non), doivent être désignés à l'unanimité des associés et souvent tous les associés sont gérants. Les gérants non associés peuvent être révoqués à la majorité des associés. Sauf dispositions contraires prévues dans les statuts, les gérants associés ne peuvent être révoqués qu'à l'unanimité des associés, ce qui risque d'entraîner la dissolution de la SNC.

Le régime social et fiscal des associés est identique à celui de l'entrepreneur individuel et les bénéficiaires de la société sont répartis entre les associés lesquels sont soumis à l'impôt sur le revenu (BIC ou BNC) comme les entrepreneurs individuels.

La SNC est une structure juridique parfois utilisée par des professions libérales non réglementées mais elle rarement choisie par les créateurs d'entreprise.

LE CAS PARTICULIER DE L'EURL

L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée est une SARL à associé unique. Cet associé ne possède pas le statut social et fiscal d'un gérant minoritaire de SARL mais celui d'un entrepreneur individuel.

L'EURL offre donc un certain nombre d'avantages mais ces avantages sont contrebalancés par des inconvénients.

Les avantages de l'EURL

- Pas de capital minimum
- La responsabilité de l'associé unique est limitée au montant de ses apports.
- La cession des parts sociales d'une EURL est plus aisée que la vente d'un fonds de commerce mais elle est d'un coût fiscal identique pour l'acquéreur : 3 % sur la partie du prix comprise entre 23 000 € et 200 000 € et 5 % au-delà de 200 000 €.
- La transmission à titre gratuit des parts d'une EURL est plus facile et le décès de l'exploitant n'entraîne pas de plein droit la cessation de l'exploitation.

Les inconvénients de l'EURL¹

- Les formalités de création et de fonctionnement d'une EURL sont pratiquement identiques à celles d'une SARL. Cependant, si l'associé unique est gérant de l'EURL celle-ci bénéficie de formalités de publicité allégées car elle est dispensée de l'insertion au bulletin officiel des annonces civiles et commerciales (BODACC). Par ailleurs, l'associé unique, gérant de l'EURL a toujours l'obligation de déposer chaque année au registre du commerce les comptes annuels et l'inventaire (cette formalité vaut approbation des comptes) mais il n'a pas l'obligation d'y joindre un rapport de gestion. L'élaboration de ce rapport de gestion reste toutefois obligatoire et il doit être tenu à la disposition de toute personne qui en fait la demande. Cependant, l'EURL (comme la SARL) est dispensée de la rédaction du rapport de gestion si elle remplit deux des 3 critères suivants : chiffre d'affaires inférieur à 3,1 millions d'euros, total du bilan inférieur à 1,55 M€, effectif inférieur à 50 salariés.
- L'existence d'un capital social faible (à la limite ce peut être 1 euro) présente un risque car la jurisprudence considère comme une faute de gestion le fait pour un créateur de ne pas prendre les mesures nécessaires pour augmenter son capital initial si ce dernier est insuffisant pour assurer le bon fonctionnement de sa société dans des conditions normales et qui poursuit l'activité sans prendre les mesures pour remédier à cette insuffisance.
- La responsabilité limitée de l'associé unique peut s'avérer illusoire car, nous l'avons signalé, si le dirigeant sollicite des crédits bancaires il pourra difficilement éviter de donner sa caution personnelle.
- Par ailleurs, beaucoup de gérants d'EURL ignorent qu'ils peuvent être poursuivis en abus de biens sociaux au même titre qu'un gérant de SARL. S'attribuer par exemple un salaire excessif et le maintenir alors que l'EURL rencontre des difficultés, pourrait être assimilé à un abus de biens sociaux. Utiliser la trésorerie de la société pour rembourser une dette personnelle pourrait être également sanctionné au titre de l'abus de biens sociaux.
- Enfin et surtout, le gérant associé unique d'une EURL n'a pas le statut social et fiscal d'un salarié.
 - Sur le plan social, l'associé unique de l'EURL est considéré comme travailleur indépendant. Il est donc affilié au régime d'assurances vieillesse, maladie et d'allocations familiales des employeurs et travailleurs indépendants (voir chapitre 12).
 - Sur le plan fiscal, il convient de distinguer la situation fiscale de la société et celle de l'associé de l'EURL.

1 Voir modèle de statuts d'EURL en MODÈLE 2 et sur le site Internet de l'auteur : www.robertpapin.com

• Le régime fiscal de l'associé unique de l'EURL

L'associé unique est soumis au même régime fiscal que l'exploitant d'une entreprise individuelle. Il est donc imposé à l'impôt sur le revenu (IR) pour le montant des bénéfices réalisés par sa société, bénéfices dont on ne peut déduire les salaires que cette dernière peut éventuellement lui attribuer. Comme les entrepreneurs individuels, il n'a pas la possibilité de pratiquer sur ces bénéfices la déduction forfaitaire de 10 % pour frais professionnels et son impôt sur le revenu est calculé sur le bénéfice de son entreprise majoré de 25 %, sauf si cette entreprise est adhérente d'un centre de gestion agréé. Une telle adhésion n'est pas possible si l'EURL a opté pour l'imposition sur les sociétés (IS).

Le salaire du conjoint d'un associé unique d'EURL est déductible dans les mêmes limites que celui d'un entrepreneur individuel.

• Le régime fiscal de la société

L'EURL relève de plein droit du régime fiscal des sociétés de personnes. Les bénéfices de la société sont donc considérés comme ceux de l'associé. Comme nous l'avons précisé précédemment, ils viennent s'ajouter aux autres revenus que ce dernier pourrait percevoir par ailleurs, et ils sont donc imposés aux taux de l'impôt sur le revenu (IR) mais après avoir été majorés de 25 %, sauf si l'EURL a adhéré à un centre de gestion agréé.

L'EURL peut cependant opter pour le régime d'imposition sur les sociétés (IS) au taux de 33,33 % auquel il convient d'ajouter 12,3 % de prélèvements sociaux sur revenu du capital, soit un total de 45,63 % en 2011. Si les bénéfices nets d'imposition ne sont pas conservés par la société mais utilisés à des fins personnelles par l'associé lui-même ils subissent alors une deuxième imposition au taux de l'impôt sur le revenu sur 60 % des bénéfices distribués mais l'associé bénéficie d'un crédit d'impôt qui en limitent la portée. Si l'associé s'attribue une rémunération cette dernière est imposée à l'impôt sur le revenu dans la catégorie des revenus d'associés. L'option de l'EURL pour le régime fiscal des sociétés entraîne donc une double imposition sur les bénéfices et elle ne permet pas à la société d'adhérer à un centre de gestion agréé. Elle devrait donc rester l'exception quoiqu'elle présente un certain nombre d'avantages :

- possibilité de réduire les charges sociales puisque ces dernières sont calculées sur les rémunérations effectivement versées et non sur la totalité des bénéfices distribués ou non distribués ;
- possibilité de n'acquitter l'impôt sur le revenu que sur les sommes effectivement prélevées par l'associé à titre de revenus et de dividendes, les bénéfices mis en réserve n'étant pas imposables une seconde fois ;
- possibilité, pour la société, de déduire du bénéfice imposable les rémunérations allouées à l'associé.

Si le créateur choisit d'adopter l'EURL comme structure juridique pour des raisons fiscales il devra donc prendre toutes ces données en considération et se livrer à de nombreux

calculs avant de maintenir sa décision ou avant de choisir l'une des autres structures juridiques qui sont à sa disposition !

LE CAS PARTICULIER DE LA SAS

La société par actions simplifiée est une société qui peut être créée par deux personnes physiques ou morales, voire par une seule personne (SAS unipersonnelle ou SASU). Une seule personne physique ou une seule société peut donc aujourd'hui créer une SAS.

Les avantages de la SAS

Très peu de contraintes sont imposées à la SAS.

Celle-ci n'est pas tenue de respecter un capital social minimum (le montant de ce capital est fixé par les statuts).

Elle a la possibilité d'effectuer des apports en industrie alors que de tels apports sont interdits pour la SA. Les statuts fixent les modalités de souscription et de répartition des actions qui représenteront ces apports. Ces actions sont inaliénables et intransmissibles, elles ne concourent pas à la formation du capital social mais elles ouvrent droit au partage des bénéfices. Les apports en industrie peuvent notamment représenter des apports en savoir-faire, en travail, en activité au sein de l'entreprise. Les statuts doivent indiquer la nature, l'étendue et la durée de ces prestations.

Si la présidence de la SAS est assurée par un associé unique, celui-ci est dispensé des formalités de publicité au BODACC. L'obligation de désigner un commissaire aux comptes est limitée aux SAS qui contrôlent ou sont contrôlées par une ou plusieurs sociétés et à celles qui présentent deux des trois caractéristiques suivantes : montant du bilan supérieur à 1 000 000 €, chiffre d'affaires supérieur à 2 000 000 €, effectif supérieur à 20 personnes. Des associés de la SAS peuvent toutefois demander en justice la nomination d'un commissaire aux comptes s'ils détiennent au moins 1/10^e du capital social.

La SAS est dirigée par un président mais c'est le seul organe imposé. S'il n'existe qu'un associé, qui assure la présidence de la société, c'est lui qui rédigera le rapport de gestion (qu'il n'a pas l'obligation de déposer et dont il peut être dispensé), qui arrêtera les comptes et qui disposera de tous les pouvoirs exercés par les associés d'une SA. S'il existe plusieurs associés dans la SAS, l'approbation des comptes doit faire l'objet d'une décision collective mais cette décision n'est pas nécessairement prise en assemblée et les statuts peuvent laisser au président de la SAS le soin de choisir le procédé le mieux adapté (réunion informelle, consultation écrite, télétransmission...). Les comptes annuels d'une SAS et, éventuellement, le rapport de gestion et le rapport du commissaire aux comptes, doivent être communiqués au comité d'entreprise avant consultation des associés, le contenu du rapport de gestion doit respecter les dispositions de la loi sur les sociétés commerciales et, dans le mois qui suit l'approbation des comptes, il convient de déposer, au greffe du tribunal de commerce, la

proposition d'affectation du résultat, les comptes annuels et éventuellement, le rapport de gestion¹. Ce rapport de gestion doit exposer la situation de la société durant l'exercice écoulé, les événements importants survenus, les perspectives d'avenir, les activités en matière de recherche-développement, l'activité des filiales éventuelles. Par contre, le rapport de gestion n'a pas l'obligation de fournir des informations sur la rémunération des dirigeants de la SAS, sur la liste des mandats et fonctions qu'ils exercent dans d'autres sociétés ni sur l'état de la participation des salariés au capital de la SAS.

Les textes spécifiques aux SAS renvoient, pour l'essentiel, aux articles de loi sur la société anonyme mais ces textes sont très peu nombreux et c'est pourquoi la rédaction des statuts d'une SAS est pratiquement laissée à la liberté contractuelle des associés. Ces statuts peuvent notamment prévoir des dispositions relatives au contrôle de l'actionnariat et notamment des actions à droits de vote multiples, l'agrément préalable de la société pour toutes les cessions d'actions, y compris les cessions entre actionnaires ou l'obligation pour un associé de céder ses actions dans des conditions déterminées, alors que dans une SA de telles clauses seraient nulles.

Les statuts de la SAS peuvent également prévoir les modalités d'information des actionnaires et les conditions de majorité, voire de quorum, des assemblées (sinon les décisions doivent être prises à l'unanimité).

S'il n'existe qu'un seul associé, la personnalité et les objectifs du fondateur peuvent conduire à l'insertion dans les statuts de clauses très contraignantes pour ceux qui lui succéderont c'est pourquoi il est indispensable que ce fondateur fasse rédiger ces statuts par un excellent juriste.

Sur le plan fiscal, la SAS est assimilée à une société anonyme. Elle est assujettie à l'impôt sur les sociétés dans les conditions de droit commun et le président est soumis, pour sa rémunération, au régime fiscal des traitements et salaires.

Sur le plan social, le président et les dirigeants de la SAS, qu'ils soient associés minoritaires ou majoritaires, sont légalement affiliés au régime général de la sécurité sociale. Ils bénéficient par conséquent des mêmes avantages que les salariés, hors la protection contre le chômage pour laquelle ils peuvent souscrire une assurance spécifique.

La liberté dont bénéficie la SAS a fait peur lors de la parution de la loi de juillet 1999 qui lui était consacrée mais la souplesse dont elle bénéficie lui permet aujourd'hui de connaître un grand succès. Ce succès est tel qu'on peut se demander si la SAS n'est pas devenue la forme sociale de droit commun pour les sociétés dites « fermées » qui souhaitent maîtriser leur actionnariat². La SA classique, beaucoup plus contraignante, conserve son intérêt pour

1 La SAS est dispensée de la rédaction du rapport de gestion si elle remplit deux des 3 critères suivants : chiffre d'affaires inférieur à 2 millions d'euros, total du bilan inférieur à 1 M€, effectif inférieur à 20 salariés.

2 Il est possible de créer une société d'exercice libéral par action simplifiées (SELAS). Dans ce type de SAS l'agrément des nouveaux associés doit être donné à la majorité des 2/3 des associés exerçant leur activité au sein de la société.

les entreprises, et notamment les start-up, qui souhaitent faire appel à l'épargne publique pour financer leur développement. La SARL, par son faible coût de fonctionnement (notamment par l'absence de commissaires aux comptes), reste la formule juridique préférée par les entreprises de taille modeste aux fonds propres limités.

Les inconvénients de la SAS

La SAS présente cependant deux inconvénients : elle ne peut faire appel à l'épargne publique et elle ne peut donc s'introduire en bourse.

C'est la raison pour laquelle cette structure juridique ne peut être adoptée par une start-up qui ne pourrait survivre sans le soutien financier d'une société de capital-risque. Notons cependant qu'il est facile de transformer une SAS en SA car la loi n'exige plus le respect d'un délai de deux ans d'existence et la désignation d'un commissaire à la transformation. Sur décision des associés, la transformation d'une SAS en SA susceptible de faire appel public à l'épargne ne présente donc aucune difficulté.

Les procédures d'alerte prévues par la loi de sauvegarde de juillet 2005 constituent également un inconvénient pour la SAS. Elles obligent le commissaire aux comptes d'une SA à informer le président du conseil d'administration ou du directoire des faits qui sont de nature à compromettre la continuité d'exploitation. Si la réponse du président permet de considérer que cette continuité d'exploitation est assurée, la procédure s'arrête là. Par contre, pour les SARL, les SNC et pour toutes les SAS, la lettre du commissaire aux comptes est également transmise au président du tribunal de commerce et au comité d'entreprise. Des informations confidentielles peuvent alors devenir publiques, ce qui présente un grave inconvénient pour la SAS. Rappelons toutefois que la SAS n'a pas l'obligation de désigner un commissaire aux comptes si elle ne dépasse pas certains seuils d'effectif, de chiffre d'affaires et/ou de total de bilan.

Attention aux risques présentés par une SARL, une EURL ou une SAS au capital trop faible

Il n'existe pas de capital minimum pour les SARL, EURL et SAS et le montant de ce capital est à fixer dans les statuts. Créer ces sociétés avec un capital insuffisant présente cependant les risques suivants :

- Une disposition du code du commerce spécifie que, si du fait de pertes constatées dans les documents comptables, les capitaux propres de la SARL deviennent inférieurs à la moitié du capital social, les associés devront, dans les 4 mois, décider s'il y a lieu de dissoudre la société sinon celle-ci sera tenue de régulariser sa situation dans les 2 ans. Si le capital est très faible, une entreprise qui enregistre des pertes dès la première année sera de fait en état de cessation de paiements si elle n'augmente pas immédiatement ce capital.



- Les intérêts sur les comptes courants d'associés ne sont fiscalement déductibles que si le montant de ces comptes courants ne dépasse pas 1,5 fois le montant du capital. Avec un capital très faible, les associés seront tentés de faire des apports en compte courants, or, les intérêts versés par la société sur ces comptes courants ne seront pas fiscalement déductibles par cette société. Par ailleurs, des apports en comptes courants (au lieu d'apports en capital), ne bénéficient pas des mêmes avantages fiscaux si les créateurs revendent leurs parts avec une plus-value.
- Attention ! peut être considéré comme une faute de gestion le fait d'apporter des capitaux propres dont le montant est insuffisant pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Le fait de poursuivre une activité avec une insuffisance de fonds propres peut-être également considéré comme une faute de gestion en cas de dépôt de bilan. Le risque n'est pas négligeable de voir alors ce dépôt de bilan étendu aux biens personnels des gérants de droit ou de fait.
- Rappelons, enfin, que si les fonds propres d'une entreprise sont insuffisants, le banquier réclamera des garanties (et notamment la caution personnelle des gérants).

Remarques importantes sur la situation des dirigeants au regard du droit du travail, de la législation fiscale et de la sécurité sociale

Au regard du droit du travail

- Les dirigeants suivants ne peuvent bénéficier d'un de travail contrat de travail et des avantages attachés à ce dernier (et notamment des indemnités pour rupture du contrat) :
 - à l'évidence, l'entrepreneur individuel ;
 - le gérant de la SARL à moins qu'il soit minoritaire et que le contrat remplisse certaines conditions.

Un administrateur et le président du conseil d'administration d'une SA de type classique peuvent se voir consentir un contrat de travail, à condition toutefois qu'ils aient été auparavant salariés de la société. Un mandataire social ne peut en effet devenir un salarié alors qu'un salarié peut devenir un mandataire social.

Aucune condition d'ancienneté du contrat de travail n'est requise lorsque, au jour de la nomination, la société est constituée depuis moins de deux ans. Ceci est le cas pour les entreprises nouvelles.

- Peuvent également bénéficier d'un contrat de travail :
 - le directeur général de la SA, car ce dernier peut être salarié et le demeurer, ou bien être salarié et se voir nommer comme administrateur. La qualité de salarié ou d'administrateur est donc indépendante du statut de directeur général ;
 - les membres du directoire d'une SA à conseil de surveillance. Leur contrat de travail peut être postérieur à leurs fonctions de dirigeant social ;
 - le président du directoire pourrait également devenir salarié de la société mais il sera plus difficile de prouver son lien de subordination avec l'employeur.



- Il convient cependant de connaître deux pièges classiques :
 - tout d’abord, la position fiscale et sociale du dirigeant demeure sans influence sur son statut au regard du droit du travail ;
 - par ailleurs, il ne suffit pas de rédiger un contrat de travail, encore faut-il que ce dernier corresponde à une activité déterminée dont le contenu soit distinct de la fonction sociale exercée. Encore faut-il également qu’existe un lien de subordination réel avec l’employeur, ce qui peut être parfois très difficile à établir.

Au regard de la législation fiscale

- Au regard de la législation fiscale, rappelons que les rémunérations que perçoivent les gérants minoritaires des SARL, les PDG, les directeurs généraux et les membres du directoire d’une SA bénéficient des avantages accordés aux salariés (déduction forfaitaire de 10 % pour frais professionnels et application du même barème que celui des salariés pour le calcul de leur impôt sur le revenu).

Les gérants majoritaires de SARL (qui n’ont pas le statut de salariés) ne bénéficient pas de la déduction forfaitaire de 10 % pour frais professionnels (sauf si l’entreprise est imposée à l’IS) mais leur impôt sur leur revenu est calculé avec le même barème que celui des salariés (voir page 344).

Les entrepreneurs individuels ne bénéficient pas de la déduction de 10 % pour frais professionnels et leur impôt sur le revenu est calculé sur le bénéfice de l’entreprise majoré de 25 %, sauf s’ils adhèrent à un centre de gestion agréé. Dans ce cas, l’abattement est calculé sur les revenus inférieurs à 141 570 € en 2011.

- Toujours au plan fiscal, notons que les salaires et rémunérations versés par une SA ou une SARL à ses dirigeants, même s’il s’agit de gérants majoritaires, sont déductibles pour la détermination du bénéfice imposable de l’entreprise dès lors qu’ils correspondent à un travail effectif et qu’ils ne sont pas d’un montant exagéré. En revanche, un entrepreneur individuel ne peut user de cette possibilité.

Au regard de la sécurité sociale

- Les gérants minoritaires des SARL (dans la mesure où ils perçoivent une rémunération), les PDG, les directeurs généraux et les membres du directoire d’une SA bénéficient du régime général de la sécurité sociale. Les cotisations concernant les rémunérations qu’ils perçoivent sont calculées en appliquant les taux prévus pour les salariés (voir chapitre 12).
 - Les entrepreneurs individuels et les gérants majoritaires des SARL bénéficient d’avantages sociaux comparables en matière de maladie et d’accidents du travail. Par contre, leur cotisation d’assurance-maladie est généralement plus élevée et ils ne bénéficient pas d’assurance chômage à moins de cotiser à un régime spécifique (voir chapitre 12).
-

CRITÈRES DE CHOIX D'UNE STRUCTURE JURIDIQUE¹

Les développements qui suivent sont illustrés par la figure 9.1. et les critères ci-dessous correspondent à cette figure.

CRITÈRE 1. L'INDÉPENDANCE DU DIRIGEANT

L'entreprise individuelle, l'EURL et la SAS unipersonnelle (SASU) sont les seules structures juridiques qui permettent au créateur de rester seul propriétaire de l'entreprise.

La SARL pouvant être créée avec 2 associés seulement, certains créateurs pourraient être tentés d'adopter cette structure en prenant un associé de complaisance, un prête-nom auquel ils remettront des parts, contre une cession « en blanc » (sur cette cession, ne figurera aucune indication quant à la date de cession, aux modalités de paiement, et parfois même, quant au prix de cession et au nom du cessionnaire).

Une telle pratique présente des risques très sérieux car leur société sera une société fictive puisqu'elle n'aura qu'un seul propriétaire. Les tiers qui en auraient connaissance pourraient alors invoquer la nullité de cette structure juridique et les tribunaux leur donneraient satisfaction, tout en infligeant de lourdes pénalités au responsable. La jurisprudence est constante à cet égard. Si, par ailleurs, le prête-nom décède, le détenteur des cessions en blanc devra les faire enregistrer en catastrophe, s'il a connaissance à temps du décès. Mais pourra-t-il prouver, en cas de contestation, que la cession a bien eu lieu avant le décès du prête-nom ? Dans la négative, les parts sociales seront réputées appartenir aux héritiers qui devront acquitter des droits de succession et ne se contenteront peut-être pas de jouer les figurants au sein de la société. Or, dans une SARL, il n'est pas possible d'exclure des associés, même s'ils sont minoritaires.

Si, par ailleurs, le prête-nom était mis en redressement ou en liquidation judiciaire, les difficultés seraient encore plus sérieuses pour le gérant car, si ce dernier voulait mettre à l'abri les cessions en blanc, il devrait les enregistrer avant la date de cessation de paiements de son associé de complaisance. Or, les tribunaux font généralement remonter la cessation de paiements bien avant la date du dépôt de bilan et l'enregistrement risque donc d'être trop tardif. La vente des parts sociales pourrait de ce fait devenir sans effet.

Notons que dans une SARL (comme dans une SA) il est possible de prendre comme associé le conjoint, les héritiers et même des sociétés.

¹ Pour tout renseignement concernant les structures juridiques, consulter la RESSOURCE 7.

Notons également que la possibilité de créer une SAS ou une EURL réduit la tentation de faire appel aux prête-noms.

CRITÈRE 2. L'IMPORTANCE DES RESSOURCES FINANCIÈRES NÉCESSAIRES

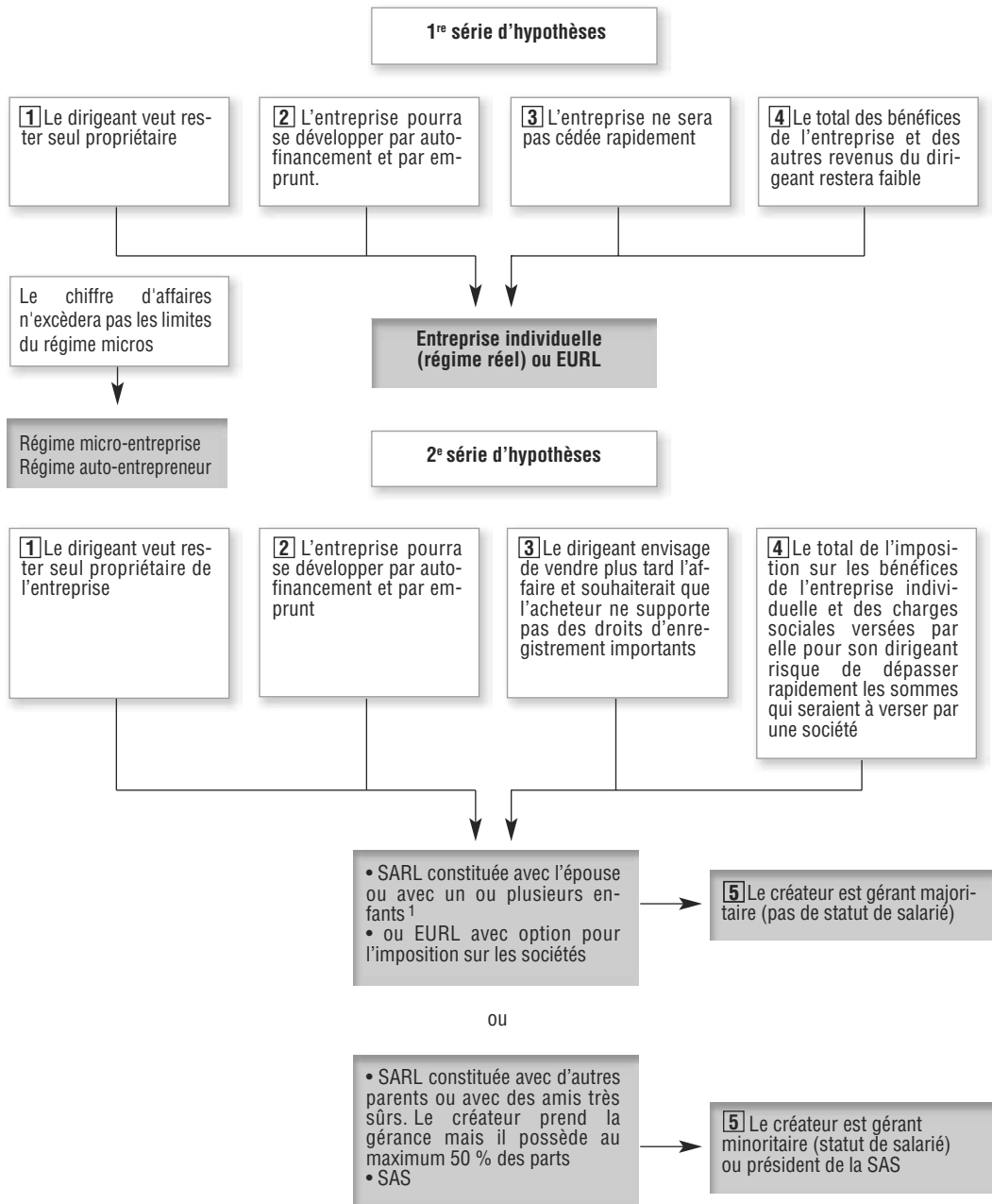
Si l'ensemble des ressources constituées par les capitaux apportés par le créateur, les prêts à moyen et long terme qu'il peut obtenir et les bénéfices qu'il espère tirer de l'entreprise suffisent à financer le développement de son affaire, il peut avoir intérêt à créer une entreprise individuelle ou une EURL, surtout s'il estime que la santé financière de celle-ci le mettra sans aucun doute à l'abri d'un dépôt de bilan qui pourrait engloutir tous ses biens personnels.

CRITÈRE 3. LA FISCALITÉ DE LA CESSIION ULTÉRIEURE DE L'ENTREPRISE

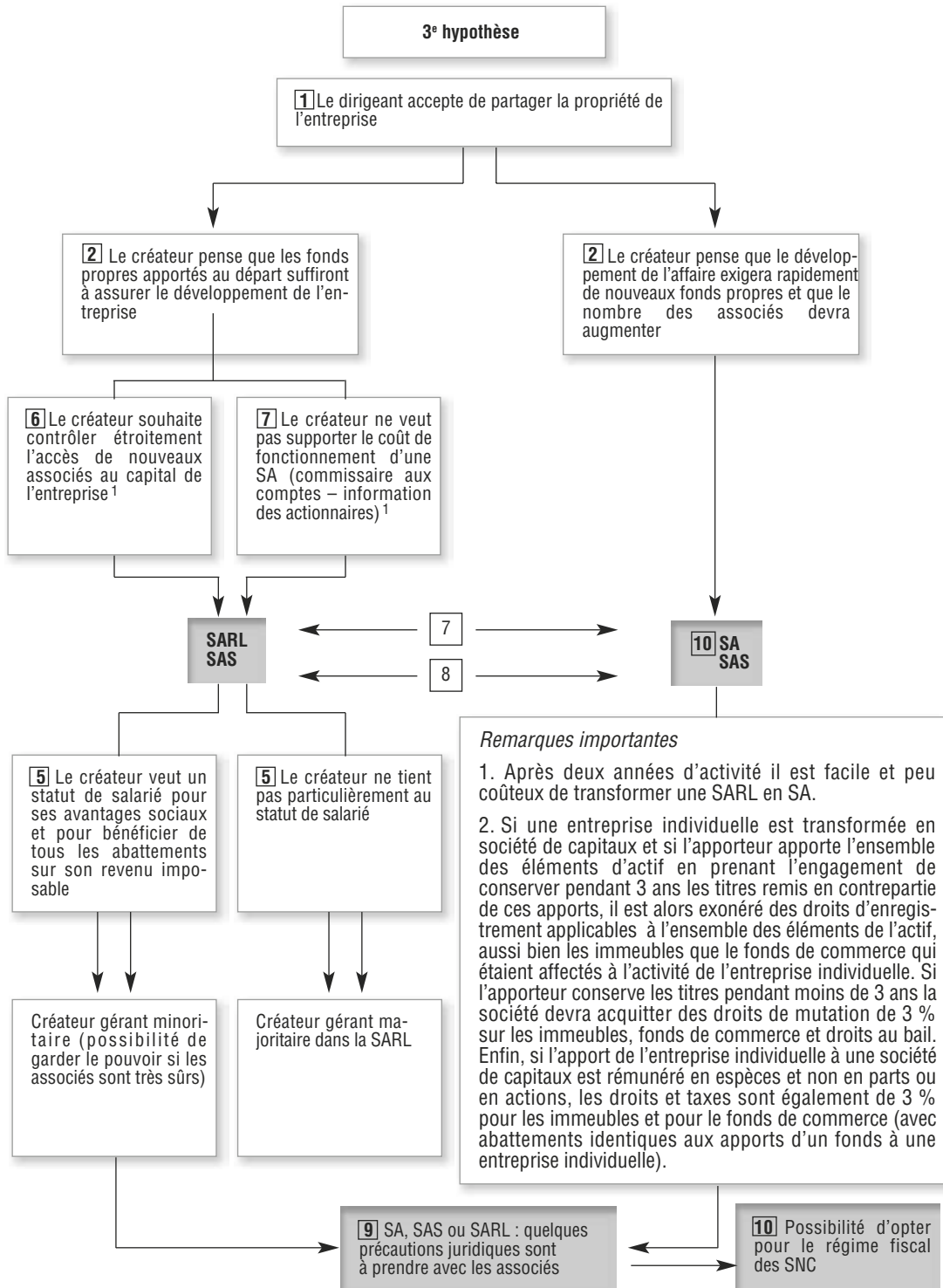
La personne qui achète le fonds de commerce d'une entreprise individuelle doit acquitter des droits d'enregistrement de 3 % sur la partie du prix comprise entre 23 000 € et 200 000 € et de 5 % au-delà de 200 000 €. Ces droits sont également de 3 % pour les parts de SARL. Ils sont nuls ou de 3 % plafonnés à 5 000 € s'il s'agit d'actions. Le créateur qui voudrait développer rapidement son affaire et la vendre dans quelques années aura donc intérêt à opter pour une structure sociétaire, car une telle structure favorise la solution des problèmes de succession. Si le propriétaire d'une entreprise individuelle décède, ses enfants seront en état d'indivision, et l'entreprise devra être vendue, (si du moins les héritiers n'ont pas d'argent pour payer les frais de succession ou si certains d'entre eux ne peuvent acheter la part de celui ou de ceux qui voudraient immédiatement toucher leur héritage).

Signalons également que l'imposition des plus-values sur la cession des titres d'une société ne peut excéder 19 % + 12,3 % de prélèvements sociaux soit 31,3 % alors que les plus-values à court terme d'une entreprise individuelle sont ajoutées aux revenus du dirigeant avant de subir un impôt susceptible d'atteindre 41 %. Il existe toutefois des réductions totales ou partielles dont bénéficient les deux types de structures juridiques, réductions qui ont été évoquées dans ce chapitre.

FIGURE 9.1 Critères à prendre en compte dans le choix de la structure juridique



1. La SARL «de caractère familial», constituée uniquement entre parents en ligne directe, ou entre frères et sœurs et conjoints, peut opter pour le régime fiscal des sociétés de personnes. Les bénéfices et réserves sont alors imposés comme revenus distribués au nom des associés. L'option fait cependant perdre leur qualité fiscale (et non sociale) de salariés aux gérants minoritaires ou égaux, et aux associés exerçant un emploi dans la société.



CRITÈRE 4. L'IMPOSITION DES BÉNÉFICES DE L'ENTREPRISE ET LES COTISATIONS SOCIALES DE SES DIRIGEANTS

Les considérations fiscales et sociales pèsent lourdement, parfois même trop lourdement, dans le choix des créateurs. Quel est exactement leur impact ?

Avant d'examiner comment est calculé l'impôt sur le revenu d'un entrepreneur individuel, voyons comment est calculé celui d'un simple salarié¹.

L'imposition sur le revenu d'un salarié

L'impôt sur le revenu d'un salarié est calculé après une déduction forfaitaire de 10 % pour frais professionnels, cette déduction étant plafonnée à 13 948 € pour les revenus de 2009.

L'impôt est ensuite calculé en appliquant le barème, par tranche, suivant².

TABLEAU 9.5 **Comment calculer, en 2011, l'impôt sur les revenus de 2010 d'un salarié**

Revenu imposable divisé par le nombre de parts	Taux d'imposition	Montant de l'impôt brut*
Jusqu'à 5 963 €	0 %	0
De 5 964 € à 11 896 €	5,5 %	$(R \times 0,055) - (327,97 \times N)$
De 11 897 € à 26 420 €	14 %	$(R \times 0,14) - (1 339,13 \times N)$
De 26 421 € à 69 830 €	30 %	$(R \times 0,30) - (5 566,33 \times N)$
Au-dessus de 70 830 €	40 %	$(R \times 0,40) - (13 357,63 \times N)$

Dans la formule de calcul de l'impôt, R représente le montant du revenu imposable, après déduction forfaitaire de 10 % plafonnée à 14 157 € et N représente le nombre de parts (1 part pour un célibataire, 2 parts pour un couple soumis à imposition commune et $\frac{1}{2}$ part supplémentaire pour chaque enfant à charge). Si le montant de l'imposition est inférieur à 878 €, cette imposition bénéficie d'une décote qui aboutit à l'annulation d'un impôt qui serait inférieur à 293 €.

Pour un célibataire dont le revenu est par exemple de 50 000 €, l'impôt sera calculé sur $50\,000 - 5\,000$ soit 45 000 € et la formule de calcul à utiliser est celle de la tranche des revenus compris entre 26 421 € et 70 830 €. Cette formule, pour une part, est la suivante $(45\,000 \times 0,30) - (5\,566,33 \times 1 \text{ part})$ soit $13\,500 - 5\,566,33$ ce qui correspond à un impôt de 7 934 € soit environ 16 % du revenu avant abattement de 10 %.

1 Pour les sites d'informations fiscales, voir RESSOURCE 7.

2 Il est possible d'obtenir le montant de l'IR correspondant à un revenu donné en se connectant sur le site du ministère des Finances : www.finances.gouv.fr

Si le salarié imposable est marié (2 parts), le revenu divisé par le nombre de parts est de 45 000 : 2 = 22 500 €. Il convient de prendre la 3^e ligne du tableau et la formule à utiliser est $(R \times 0,14) - (1\,339,13 \times N)$ soit un impôt de $(45\,000 \text{ €} \times 0,14) - (1\,339,13 \text{ €} \times 2)$ ou 6 300 € - 2 678,26 € ce qui correspond à un impôt de 3 622 € soit environ 7 % du revenu avant abattement de 10 %.

Si le couple a des enfants, chaque enfant permettra de bénéficier d'une demi-part supplémentaire soit un total de 3 parts pour un couple marié ayant 2 enfants mais, au-delà des 2 parts du couple, chaque demi-part supplémentaire ne peut entraîner une réduction d'impôt supérieure à 2 336 € (4 040 € pour la part correspondant au premier enfant). Un calcul simple nous permettrait de constater que pour atteindre un taux global d'imposition de 33,33 % correspondant au taux d'imposition des sociétés, un salarié devrait bénéficier d'un revenu brut d'environ 250 000 €, s'il s'agit d'un célibataire, et d'environ 424 000 € pour un couple marié sans enfant.

Certaines charges peuvent être déduites partiellement ou en totalité du montant du revenu imposable. On parle alors d'abattements ou de déductions. D'autres charges sont partiellement ou en totalité déduites directement du montant de l'impôt à régler, on parle alors de réduction d'impôt ou de crédit d'impôt (tel est notamment le cas des souscriptions au capital de sociétés nouvelles).

L'imposition de l'entrepreneur individuel

Un entrepreneur individuel ne peut se verser de salaires sinon ces derniers seront réintégrés dans le bénéfice imposable. Il ne peut que prélever des bénéfices de son entreprise.

Si cet entrepreneur individuel ne réalise aucun bénéfice ni déficit mais que lui-même ou son conjoint perçoit par ailleurs des salaires d'une autre entreprise, la méthode précédemment décrite s'applique au calcul de son imposition.

Si l'entrepreneur individuel réalise des bénéfices, ces derniers ne sont pas considérés comme des salaires et ils sont imposés à l'impôt sur le revenu dans la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux ou BIC ou dans la catégorie des bénéfices non commerciaux (BNC) s'il s'agit d'une activité libérale. Ils ne bénéficient pas de l'abattement forfaitaire de 10 % pour frais professionnels mais l'entrepreneur comptabilise en charges ces frais professionnels et ces derniers ne sont pas plafonnés. L'impôt sur le revenu est déterminé en appliquant le barème des salariés (voir tableau précédent) mais il est calculé sur un revenu correspondant au bénéfice de l'entreprise majoré de 25 %. Cette majoration de 25 % n'est pas appliquée si l'entreprise individuelle a adhéré à un centre de gestion agréé, centre dont la cotisation est en général de l'ordre de 150 à 250 € et qui lui permet en outre de bénéficier d'une réduction d'impôt de 940 € pour frais de comptabilité et d'adhésion au centre de gestion. Cette réduction d'impôt est réservée à ceux qui sont imposés au régime réel (les micro-entrepreneurs en sont donc exclus).

Si l'entreprise individuelle est déficitaire, les déficits peuvent être déduits de l'ensemble des salaires éventuellement perçus par ailleurs par le dirigeant et son conjoint. Le solde déficitaire éventuel est reportable sur les exercices suivants, une raison supplémentaire qui pourrait militer en faveur de l'entreprise individuelle. Toutefois, cette entreprise individuelle ne peut bénéficier d'une exonération d'impôt réservée à certaines sociétés.

L'imposition des sociétés

Les sociétés nouvellement créées qui s'installent dans certaines zones défavorisées (zones d'aménagement du territoire et zones urbaines sensibles¹), peuvent profiter, sous certaines conditions, d'une exonération totale d'impôt sur leurs bénéfices pendant deux ou cinq ans, d'une exonération de 75 % durant la troisième année, de 50 % la quatrième et de 25 % la cinquième. Cela peut contribuer très efficacement au financement de leur besoin en fonds de roulement (voir chapitre 13).

Si une SA, une SARL ou une SAS ne remplit pas les conditions lui permettant d'être exonérée de l'impôt sur les bénéfices, son taux d'imposition est de 33,33 % quel que soit le montant de ses bénéfices. Toutefois ce taux est ramené, sous certaines conditions, à 15 % pour la partie des bénéfices qui est inférieure à 38 120 €.

Si les bénéfices sont distribués aux associés, ceux-ci devront les ajouter aux autres revenus qu'ils perçoivent éventuellement par ailleurs et ces bénéfices distribués subiront alors l'imposition sur le revenu des personnes physiques. Les dividendes distribués aux actionnaires ayant déjà subi l'impôt sur les sociétés, ce dispositif aboutit à une double imposition. Cependant, 60 % seulement de leur montant est soumis à l'imposition et les dividendes bénéficient d'un abattement général annuel de 1 525 €, pour les célibataires, ou de 3 050 €, pour les couples. Des prélèvements sociaux sur revenus du capital vont venir s'ajouter aux prélèvements fiscaux. Leur taux est de 12,3 % et ils sont calculés sur le montant total des dividendes avant abattement général de 40 % et abattement annuel de 1 525 € ou 3 050 €. Les bénéficiaires de dividendes peuvent opter pour un prélèvement libératoire de 19 % (auquel s'ajoutent 12,3 % de prélèvements sociaux payés à la source) mais ce prélèvement libératoire fait perdre le bénéfice des dispositions précédentes pour les autres dividendes reçus dans l'année.

Exemple

Dupont, industriel, et son épouse, infirmière, ont reçu en 2010 des salaires dont le montant total est de 50 000 € soit, après déduction de 10 %, un montant de 45 000 €. Ils ont reçu en outre 16 000 € de dividendes (de bénéfices) d'une SARL « Le Jouet automatique ».

1 Voir chapitre 13.

L'imposition sera calculée comme suit :

Salaires (après abattements de 10 %) :	45 000 €	
Dividendes ajoutés aux salaires (60 % de 16 000) :	9 600 €	
Abattement général :	- 3 050 €	
Base imposable :	<u>51 550 €</u>	
Impôt pour 2 parts (les Dupont n'ont pas d'enfant) :	4 332 € ¹	
Prélèvements sociaux (12,3 % sur 16 000 de dividendes) :	1 968 €	
Charges fiscales et sociales totales :		6 300 € ²
Revenu net (50 000 salaires + 16 000 dividendes - 6 300 impôts et charges soc.) : 59 700 € ²		

Si le couple n'avait pas bénéficié d'un abattement de 40 % sur les dividendes ni de l'abattement général de 3 050 euros, l'impôt, sur un revenu total imposable de 61 000 € (45 000 € de salaires après abattements et 16 000 de dividendes) aurait été de 7 167 € + 1 968 € de prélèvements sociaux soit un total de 9 135 € supérieur d'environ 1 800 € à celui obtenu avec les abattements dont bénéficient les dividendes.

Cependant, si ces dividendes n'avaient pas fait l'objet d'une double imposition, l'impôt sur les salaires de 45 000 euros (après abattements de 10 %) aurait été d'environ 2 367 € (4 335 € avec 1 968 € de prélèvements sociaux).

La prise en compte des éléments qui précèdent ne suffit cependant pas à éclairer le choix des créateurs sinon ces derniers auraient tout intérêt à opter pour l'entreprise individuelle puisque, dans la majorité des cas, celle-ci subit un taux global d'imposition inférieur au taux de 33,33 %, taux appliqués aux sociétés.

Il faut encore tenir compte du régime fiscal et social des futurs dirigeants ainsi que de leur situation au regard du droit du travail (voir page 338).

Les cotisations sociales des entrepreneurs individuels

Au plan social, les entrepreneurs individuels et les gérants majoritaires des SARL ne bénéficient pas du régime général de la sécurité sociale. Ils ont l'obligation d'adhérer à un régime spécial des indépendants (RSI) pour les allocations familiales, l'assurance vieillesse et l'assurance-maladie et maternité. Leurs cotisations sont calculées sur les rémunérations qu'ils ont reçues durant la dernière année ou l'avant-dernière année et, dans le cas d'un entrepreneur individuel, cette rémunération correspond au résultat fiscal de son entreprise. Si ce résultat est important, les cotisations peuvent atteindre des montants conséquents car les cotisations d'allocations familiales ne sont pas plafonnées. (voir pages 485 et suivantes).

Rappelons que les entrepreneurs individuels peuvent déduire de leur revenu imposable leurs cotisations sociales obligatoires. Ils peuvent également, dans certaines limites, déduire également les cotisations versées à des régimes facultatifs d'assurance vieillesse, de perte d'emploi ou de prévoyance (voir chapitre 12). Ceci permet aux entrepreneurs individuels de bénéficier d'un régime social aussi favorable que celui des salariés.

¹ Pour tenir compte de l'évolution des prix et des revenus, l'administration modifie pratiquement chaque année le montant des tranches d'imposition sur le revenu. Les calculs du créateur devront donc tenir compte des modifications de barème intervenues depuis le 1^{er} janvier 2012.

Les cotisations sociales des salariés

Ces cotisations sont calculées sur le salaire brut. Certaines cotisations s'appliquent au salaire dit « plafonné » c'est-à-dire à la seule partie du salaire qui est inférieure au plafond de la sécurité sociale (plafond mensuel de 2 946 € pour 2011) ; d'autres cotisations sont calculées sur la totalité du salaire, quel que soit le montant de ce dernier (voir tableau 12.4 chapitre 12).

Le montant total des prélèvements sociaux dépasse généralement 69 % du salaire brut dont environ 48 à 58 %, hors cotisations accidents du travail, à la charge de l'employeur, et 22 % à 29 % à la charge du salarié. Cela veut dire que, sur un salaire brut de 2 600 €, le salarié ne recevra que 2 028 € (2 600 € de salaire brut - 572 € de charges) alors que l'entreprise dépensera au moins 3 848 € (2 600 € de salaire brut + 1 248 € au moins de charges sociales). Si on tient compte, en outre, de la cotisation accident du travail ainsi que des charges sociales sur les congés payés, on peut donc affirmer, sans trop se tromper, que l'entreprise va supporter au moins 60 % de charges sociales et que, en tenant compte des congés payés (1/12^e du salaire total annuel soit environ 8,3 %), elle dépensera près de 1,7 fois le salaire brut du salarié soit près de 2 fois le salaire net reçu par ce dernier.

Un créateur qui choisirait de créer une SA ou une SARL afin de bénéficier du statut de salarié aurait donc intérêt à s'attribuer un salaire faible (proche du SMIC soit environ 1 400 à 1 600 € par mois), afin de limiter les cotisations sociales, et choisir plutôt de prélever des bénéfices.

Exemple

Une SA réalise un résultat de 80 000 € avant versement d'un salaire au PDG et avant impôt sur le bénéfice.

Si ce PDG est célibataire et s'il décide de s'attribuer le salaire maximum, sa rémunération sera de 53 000 € (montant brut). Si l'entreprise supporte des charges sociales patronales de 50 %, soit 27 000 €. Le total des salaires et charges sociales patronales atteindra 80 000 € et la société ne paiera pas d'impôt. Sur les 53 000 € de salaire brut, le président versera environ 27 % de charges sociales soit environ 14 300 € et son salaire net atteindra 38 700 €. Après déduction forfaitaire de 10 %, il paiera un impôt sur le revenu d'environ 4 883 € (barème de 2 011) et il lui restera environ 33 800 € alors que son entreprise aura dépensé 80 000 €.

Si le PDG ne se verse pas de salaire et choisit plutôt de prélever des bénéfices, sa société affichera un résultat brut de 80 000 €. Après imposition de 33,33 % (barème de l'IS), soit environ 26 700 €, le résultat net sera de 53 300 €. Si le dirigeant s'attribue la totalité de ce résultat, il sera imposé sur 31 980 € (60 % des dividendes) - 1 525 euros (abattement général) soit 30 455 €. L'impôt sur le revenu sera d'environ 3 570 € auxquels il conviendra d'ajouter 12,3 % de prélèvements sociaux calculés sur la totalité des dividendes reçus, soit 6 556 €. Le total de l'imposition et des prélèvements sociaux sera donc d'environ 10 100 € et la somme qui restera au président sera de 53 300 € - 10 100 € soit 43 200 €, c'est-à-dire un montant qui dépassera d'environ 9 400 € la somme dont il pourrait disposer s'il prélevait sous forme de salaire la totalité des bénéfices de l'entreprise.

Le bon compromis consisterait cependant, pour le PDG, à prélever un salaire mensuel d'environ 120 % du SMIC soit environ 20 000 euros pour l'année, ce qui lui permettrait de bénéficier des avantages sociaux du salarié tout en étant exonéré des cotisations patronales de sécurité sociale (voir chapitre 12). Les calculs seraient alors les suivants :

Résultat de l'entreprise avant salaires, charges sociales et impôt sur le bénéfice : 80 000 €.

Salaires : 20 000 €

Charges sociales patronales : néant

Résultat brut de l'entreprise : 80 000 € - (20 000 €) = 60 000 €

IS (33,33 %) : 20 000 € Bénéfice net : (60 000 € - 20 000 €) = 40 000 €

Salaire brut du dirigeant : 20 000 €

Charges sociales salariales (22 à 23 % pour un non-cadre) soit environ 4 500 €

Salaires nets : environ 15 500 €

Imposition du dirigeant : calculée sur environ 36 500 € (environ 14 000 € de salaires nets après abattement de 10 % + 24 000 € (60 % des dividendes) - 1 525 € (abattement sur dividendes), ce qui correspond à un total imposable d'environ 36 500 € auquel va correspondre un impôt sur le revenu de l'ordre de 5 400 € auquel il convient d'ajouter des prélèvements sociaux de 12,3 % sur le montant des dividendes (12,3 % de 40 000 €) soit environ 4 900 €. Le total de l'imposition atteindra donc 5 400 + 4 900 = 10 300 € et le revenu net du PDG sera de 15 500 € (salaires nets) + 40 000 € (dividendes) - 10 300 € soit 45 200 €. Le revenu net est supérieur de 1 900 € à la formule qui consistait à s'attribuer uniquement des dividendes et il est supérieur de 11 400 € à la formule qui consistait à s'attribuer la totalité des bénéfices de l'entreprise sous forme de salaire.

Le calcul « du coût fiscal et social » des différentes structures juridiques d'entreprise n'a rien de compliqué et n'importe quel créateur peut l'effectuer. Il convient toutefois de ne pas oublier l'impossibilité pour un gérant, et surtout pour un PDG, de prélever lui-même la totalité des bénéfices si, avec son conjoint, il ne détient pas la totalité des parts ou actions (ce qui est pratiquement toujours le cas dans une SA puisque celle-ci doit comporter un minimum de 7 associés).

Notons par ailleurs que si les bénéfices d'une SA ou d'une SARL ne sont pas distribués, ils ne subiront pas de double imposition. Enfin, nous l'avons déjà signalé, les SARL « de famille », les SARL, SA et SAS créées depuis moins de 5 ans peuvent, sous certaines conditions, opter pour le régime fiscal des sociétés de personnes (chacun est imposé à l'IR). Ceci permet à ce type d'entreprise d'adhérer à un centre de gestion agréée (CGE) ou une association de gestion agréée (AGE). Cela permet aussi aux associés de déduire de leurs revenus personnels les déficits éventuels de l'affaire, procédé qui n'est pas possible avec une SA ou une SARL classique.

CRITÈRE 5. LE STATUT SOCIAL DU DIRIGEANT

Rappelons que sont considérés comme gérants majoritaires ceux qui détiennent 50 % au moins des droits à bénéfices ou des parts d'une SARL. Un gérant doit ajouter à ses parts celles détenues par son conjoint, même s'il est marié sous le régime de la séparation de biens, et par ses enfants mineurs et ascendants. Par ailleurs, s'il existe plusieurs gérants, c'est le total des parts possédées par l'ensemble de ces derniers qui est pris en compte. Dans une SARL, les gérants sont donc tous majoritaires ou minoritaires.

Sur le plan social, le statut de gérant minoritaire a perdu une bonne partie de son intérêt par rapport au statut de gérant majoritaire car les prestations en nature pour maladie et maternité des non-salariés ont été alignées sur celles des salariés, auparavant nettement plus favorables. Par ailleurs, comme signalé précédemment, les entrepreneurs individuels et gérants majoritaires de SARL peuvent déduire de leur revenu imposable les cotisations qu'ils versent aux organismes d'assurance-maladie, de prévoyance, de retraite et même de chômage, dans des limites qui sont précisées dans le chapitre 12. Ces limites permettent de souscrire un contrat par capitalisation qui procurera au gérant majoritaire une retraite susceptible d'être plus intéressante que celle d'un salarié. Par ailleurs, le chapitre consacré à la législation sociale nous amènera à constater que les salariés et gérants minoritaires acquittent, au titre de l'assurance-maladie, une cotisation de 0,75 % calculée sur la totalité du salaire alors qu'un gérant majoritaire verse une cotisation de 0,60 % jusqu'au plafond annuel de la sécurité sociale et environ 6 % dans la limite de 5 fois le plafond soit une cotisation maximum d'environ 10 800 € en 2011. Pour les revenus excédant 5 fois le plafond de la sécurité sociale (revenus d'environ 176 800 €) aucune cotisation n'est due. Si les honoraires médicaux et les médicaments ne sont pas toujours remboursés à 100 %, le gérant peut d'ailleurs souscrire une assurance qui lui permettra d'être remboursé à 100 %. Cette assurance risque cependant d'être fort coûteuse pour les gérants qui ne bénéficieraient pas d'un bon état de santé mais si le dirigeant fait appel suffisamment tôt à un bon assureur, ce dernier saura trouver des solutions satisfaisantes. Le statut de gérant majoritaire n'est donc plus fiscalement et socialement aussi défavorable que par le passé.

CRITÈRE 6. L'ACCÈS DE NOUVEAUX ASSOCIÉS AU CAPITAL DE L'ENTREPRISE

Il est interdit de céder les parts d'une SARL à des tiers étrangers à la société sans le consentement de la majorité des associés, cette majorité détenant au moins la moitié du capital social. Toute disposition contraire insérée dans les statuts serait considérée comme nulle et non écrite.

Ces parts sont cependant librement cessibles entre associés, sauf si des dispositions contraires, prévues dans les statuts, exigent un agrément des associés. Les parts sont également librement cessibles au conjoint et aux descendants. Par ailleurs, au décès de leur propriétaire, elles sont librement transmissibles aux héritiers. Enfin, l'associé peut les partager avec son conjoint s'il liquide la communauté et s'il opte pour un régime de séparation des biens.

Le créateur qui choisirait pour son affaire un statut de SARL et prendrait à cet effet un associé, mais conserverait 90 % des parts, pourrait donc perdre la majorité en nombre si cet associé décédait ou s'il modifiait son régime matrimonial. La loi permet cependant d'insérer dans les statuts des clauses stipulant que le conjoint, les héritiers et les descendants d'un associé ne pourront devenir eux-mêmes associés sans l'agrément des autres porteurs de parts. La personne à qui l'agrément serait refusé bénéficiera des avantages accordés à

tout associé qui voudrait vendre ses parts à des tiers non agréés par les partenaires : elle pourra exiger le rachat de ses titres par la société ou par les autres associés à un prix fixé d'un commun accord ou déterminé par un expert désigné par le président du tribunal de grande instance.

Les statuts peuvent également écarter la transmission des droits sociaux aux héritiers et prévoir que la société continuera avec les autres associés. Ils peuvent au contraire préciser que la SARL poursuivra ses activités avec le conjoint survivant ou avec toute autre personne désignée dans ces statuts ou par disposition testamentaire.

7. LE COÛT DU FONCTIONNEMENT DE LA STRUCTURE JURIDIQUE

Dans la SA ou la SARL, les administrateurs ou les gérants doivent convoquer une assemblée générale ordinaire des associés dans les 6 mois de la clôture de chaque exercice pour approuver les comptes sociaux, la répartition des bénéfices, les conventions entre les associés et la société ou pour nommer ou révoquer les gérants, les administrateurs ou les membres du conseil de surveillance. Le non-respect volontaire du délai de 6 mois est sanctionné pénalement (emprisonnement de 6 mois et/ou amende de 9 000 € frappant les dirigeants).

Sous peine des mêmes sanctions, les SA, mais également les SARL doivent joindre aux comptes annuels un rapport de gestion dont le contenu a été indiqué dans le tableau 9.1. Rappelons toutefois que la SARL est dispensée de la rédaction du rapport de gestion si elle remplit 2 des 3 critères suivants : chiffre d'affaires inférieur à 3,1 millions d'euros, total du bilan inférieur à 1,55 million d'euros, effectif inférieur à 50 salariés.

Dans les SA, les assemblées générales extraordinaires sont réservées à la modification des statuts, aux décisions d'augmentation ou de réduction du capital social.

Dans les SA, une assemblée générale ne peut valablement délibérer que si un certain «quorum», un certain pourcentage des actions ayant droit de vote est présent ou représenté. Les quorums et règles de majorité sont indiqués dans le tableau suivant.

TABLEAU 9.6 **Règles de quorum et de majorité à observer par la SA**

	Assemblée générale ordinaire	Assemblée générale extraordinaire
Quorum	Sur première convocation : 1/4 des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation : aucun quorum n'est requis (L. art. 155).	Sur première convocation : 1/4 des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation : 1/5 ^e des actions ayant droit de vote (L. art. 153).
Majorité	Majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés (L. art. 155).	Majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés (L. art. 153).

Remarques : Les actionnaires d'une SA peuvent voter par correspondance.

Par ailleurs, il est possible, avec l'accord écrit des actionnaires intéressés, d'utiliser les moyens de télécommunication électronique pour l'envoi des convocations aux assemblées, la transmission des documents, l'acheminement des demandes d'inscription de projets de résolution. Si les statuts le prévoient, il est également possible de transmettre aux associés des formulaires électroniques de vote à distance qui doivent être retournés à l'entreprise au plus tard la veille d'une AG. Si les statuts le prévoient, un actionnaire peut aussi participer à une AG par visioconférence ou télécommunications. Il est alors réputé présent pour le calcul du quorum et peut voter grâce à un site Internet ou un autre moyen de télécommunication réservé à cet usage.

Pour les décisions du conseil d'administration, l'utilisation des moyens de télétransmission et de visioconférence est possible si les statuts ne s'y opposent pas et si aucun administrateur ne s'y oppose. Cependant, certaines décisions exigent la présence physique des administrateurs (élection du président, révocation de directeurs généraux ou d'administrateurs, arrêté des comptes annuels).

Il est utile de retenir que dans une société anonyme :

- la détention de 5 % des droits de vote donne la possibilité de faire inscrire un projet de résolution à l'ordre du jour d'une assemblée générale (le pourcentage nécessaire est inférieur à 5 % si le capital de la société est égal ou supérieur à 750 000 euros) ;
- 10 % donnent la possibilité d'obtenir la convocation d'une assemblée ;
- une minorité « de blocage » correspondant à 1/3 des droits de vote plus une voix permet de bloquer les décisions d'une assemblée générale extraordinaire ;
- la majorité simple correspond à 50 % des voix plus une voix ;
- le contrôle d'une assemblée générale extraordinaire s'obtient avec 2/3 des voix (une voix supplémentaire n'est pas nécessaire) (avec 75 % des voix dans une SARL).

Si le nombre de voix obtenu par application d'un pourcentage n'est pas entier, il faut arrondir à l'entier immédiatement supérieur.

Signalons qu'il est toutefois possible, dans la SA, de dissocier le droit de vote et le droit pécuniaire (dividendes) en émettant des actions de préférence sans droit de vote ou avec droit de vote simple ou double. Différentes techniques permettent donc au chef d'entreprise de préserver son pouvoir mais elles doivent respecter des conditions strictes et notamment la nécessité d'exister depuis au moins deux ans.

Pour la SARL, les assemblées générales ordinaires et extraordinaires obéissent à des règles de majorité différentes. Ces règles sont indiquées dans le tableau qui suit.

TABLEAU 9.7 Règles de quorum et de majorité à observer par la SARL

Assemblées générales ordinaires	Assemblées générales extraordinaires
<p>Quorum : aucun quorum pour la réunion de l'AGO.</p> <p>Décisions prises par un ou plusieurs associés représentant au moins la moitié des parts + 1. Si cette majorité n'est pas obtenue, les associés seront, selon les cas, consultés à nouveau ou reconvoqués une seconde fois et les décisions seront alors prises à la majorité des votes émis (au moins la moitié + 1), sauf clause contraire insérée dans les statuts.</p> <p>Un associé peut demander la réunion de l'assemblée générale s'il détient à lui seul la majorité des parts ou s'il détient 25 % au moins des parts sociales tout en représentant au moins le quart des associés.</p> <p>Un gérant ne peut être révoqué que par la majorité des parts sociales. Toute clause contraire insérée dans les statuts est réputée non écrite.</p>	<p>Quorum : <i>idem</i> SA (1/4 des parts sur 1^{re} convocation et 1/5^e sur 2^e convocation).</p> <p>Décisions prises par les associés représentant au moins les 2/3 du capital social, sauf exception prévue par la loi du 24 juillet 1966 (par exemple pour la révocation d'un gérant (majorité simple) ou la transformation en SA (majorité simple, si l'actif net figurant au bilan excède 750 000 € et que la société ait établi et fait approuver le bilan de ses deux premiers exercices).</p> <p>Il est interdit d'aggraver dans les statuts les règles de majorité d'une AG extraordinaire.</p>

Les décisions précédentes sont prises en assemblée générale, toutefois, les statuts peuvent stipuler que ces décisions pourront être prises par consultation écrite ou qu'elles résulteront du consentement de tous les associés exprimé dans un acte. Ces dispositions ne peuvent cependant concerner l'approbation annuelle des comptes qui exige la tenue d'une assemblée générale.

Pour le calcul du quorum de leurs assemblées générales, les SARL peuvent considérer comme présents les associés qui participent à ces AG par visioconférence ou par des moyens de télécommunication qui garantissent leur identification et leur participation effective. Les statuts de la SARL peuvent toutefois interdire ce type de vote ou le limiter à certains types de décisions.

La SAS n'a pas l'obligation de respecter les dispositions qui précèdent car le principe qui régit son fonctionnement est celui de la liberté contractuelle. Deux personnes physiques ou morales peuvent constituer une SAS (voire une seule personne s'il s'agit d'une SAS unipersonnelle). La SAS doit simplement posséder un président à sa tête et ses comptes doivent être contrôlés par un commissaire aux comptes si elle dépasse certains seuils indiqués dans la section précédente. S'il existe plusieurs associés, ces derniers peuvent fixer librement les règles de quorum et s'abstenir de réunir des assemblées générales.

Dans la décision d'opter pour une société anonyme ou une SAS, il faut prendre en considération les honoraires du commissaire aux comptes dont la désignation est obligatoire. Ces honoraires ont fait l'objet d'un décret n° 69-810 du 3 juillet 1985. Ils varient en fonction de la quantité d'heures consacrées à l'analyse des comptes par le commissaire et des tarifs

horaires pratiqués par ce dernier. Ces tarifs sont négociables à la différence des quantités d'heures qui sont déterminées par un barème officiel qui varie avec l'importance de l'entreprise (total du bilan, des produits d'exploitation et des produits financiers hors TVA).

Le décret prévoit un minimum de 20 à 35 heures mais il laisse une possibilité de négociation sur ces quantités d'heures puisqu'il spécifie :

Art. 122. - Si le nombre d'heures de travail normalement nécessaires à la réalisation du programme de travail du ou des commissaires aux comptes apparaît excessif ou insuffisant, le président de la compagnie régionale est saisi par la partie la plus diligente d'une demande de dérogation aux nombres indiqués à l'article 120. Cette demande indique le nombre d'heures estimées nécessaires et les motifs de la dérogation demandée. L'autre partie fait connaître son avis. Pour tout renseignement contacter la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (www.cncc.fr).

TABLEAU 9.8 Les honoraires du commissaire aux comptes

Montant total du bilan, des produits d'exploitation et des produits financiers, hors taxes	Nombre normal d'heures de travail
Jusqu'à 305 000 €	20 à 35
de 305 000 à 760 000 €	30 à 50
de 760 000 à 1 525 000 €	40 à 60
de 1 525 000 à 3 050 000 €	50 à 80
de 3 050 000 à 7 622 000 €	70 à 120
de 7 622 000 à 15 245 000 €	100 à 200
de 15 245 000 à 45 735 000 €	180 à 360
de 45 735 000 à 122 000 000 €	300 à 700

Dans la décision de choisir la SA comme structure juridique, il serait également souhaitable de tenir compte du coût de la tenue de son secrétariat juridique. Un tel secrétariat prend du temps et les formalités à respecter exigent une culture juridique que peu de créateurs possèdent. Ceux qui voudraient l'acquérir devraient auparavant se demander si leur temps ne serait pas mieux utilisé dans la recherche de nouveaux clients ou dans l'animation de leurs collaborateurs. Mieux vaudrait d'ailleurs éviter de commettre des erreurs qui pourraient s'avérer lourdes de conséquences sur le plan social, juridique et fiscal et mieux vaudrait confier le secrétariat de la société à un spécialiste du droit des affaires : notaire, avocat ou expert-comptable. Les honoraires de ces spécialistes sont libres et rien n'interdit de les négocier après s'être renseigné sur la compétence et la disponibilité des intéressés. Ces honoraires peuvent atteindre 2 000 à 4 000 € par an pour une SA de base. Si le créateur choisit la SARL et décide également d'en confier le secrétariat juridique à un spécialiste, les honoraires de ce dernier pourraient se situer entre 1 500 et 2 000 € par an.

CRITÈRE 8. LES RÈGLES JURIDIQUES SPÉCIFIQUES À CERTAINES PROFESSIONS

Les membres de certaines professions, et notamment celles de notaire et agent de change, ne peuvent s'immiscer directement ou indirectement, en leur nom ou par personnes interposées, dans une entreprise commerciale. D'autres, comme les avocats, fonctionnaires ou médecins, n'ont pas le droit d'avoir la qualité de commerçants mais ils peuvent être associés d'une société commerciale (SA ou SARL) étrangère à leur propre profession (les associés d'une SA ou d'une SARL ne figurent pas sur l'extrait K bis du registre du commerce dès lors qu'ils ne sont pas membres du conseil d'administration, du conseil de surveillance ou qu'ils n'ont pas le pouvoir de diriger ou d'engager la responsabilité de la société). Notons surtout que, sans avoir pour autant le droit d'être commerçants, les membres de certaines professions telles celles d'expert-comptable, d'avocat ou de pharmacien, peuvent organiser leurs activités sous forme sociétaire (et non sous forme d'entreprises individuelles), à condition qu'ils possèdent les diplômes requis.

CRITÈRE 9. LES DIFFICULTÉS POTENTIELLES AVEC LES ASSOCIÉS

Quels sont les difficultés juridiques auxquels vous pourriez vous trouver confronté si vous associez ?

1. Vous avez très peu d'argent, vous prenez un associé qui détient la majorité des parts ou des actions de la société que vous allez créer. L'associé s'est engagé verbalement à venir travailler à plein-temps au sein de la nouvelle entreprise. Celle-ci commence à gagner beaucoup d'argent mais votre associé ne s'est toujours pas libéré pour venir travailler à vos côtés.

La solution ? Avec l'aide d'un avocat ou d'un notaire, conclure, avant la création, un pacte d'associés prévoyant l'obligation pour le partenaire de rejoindre l'entreprise dans un délai fixé ou de vous revendre ses parts ou actions dans un délai fixé et à un prix déterminé à l'avance¹.

2. L'associé a effectivement rejoint l'entreprise pour y prendre des responsabilités mais il s'avère incompetent, à moins qu'il ne décide de distribuer les bénéfices réalisés plutôt que de les réinvestir dans l'entreprise.

Les solutions possibles ? Prévoir, dans le pacte d'associés les modalités d'affectation des bénéfices éventuels et, si possible, prévoir surtout un rééquilibrage du capital, l'associé majoritaire s'engageant à vous céder une partie de ses actions ou de ses parts, dans un

¹ Les clauses de cession dans un délai et à un prix fixé à l'avance peuvent cependant soulever des difficultés. La chambre commerciale de la Cour de cassation les accepte mais la chambre civile les invalide en considérant que le cédant, qui est certain de céder à un prix fixé à l'avance, peut se soustraire aux pertes éventuelles que la société est susceptible de subir.

délai fixé et à un prix déterminé à l'avance. Le rééquilibrage du pouvoir peut également s'effectuer par le biais d'octroi, à votre profit, de bons de souscription d'actions.

3. Votre associé, qui détient la majorité du capital, divorce. Son conjoint, qui entre dans le capital, dispose d'une minorité de blocage et veut régler ses comptes avec son ex-conjoint en provoquant le maximum de difficultés.

La solution ? Pour éviter cette éventualité, prévoir dans les statuts de la société une clause de renonciation des conjoints au statut d'associés.

4. Votre associé décède. Son conjoint et ses enfants, incompetents, rentrent dans le capital de la société.

La solution ? Prévoir dans les statuts ou dans un pacte d'associés que l'associé survivant rachètera les parts ou actions de l'associé décédé à un prix fixé chaque année en assemblée générale. Chaque associé pourrait par ailleurs souscrire une assurance-vie au profit de l'associé survivant afin de lui permettre de racheter les parts ou actions du défunt.

5. Autre scénario : votre associé décide de vendre ses parts ou actions à un ami qui veut prendre les rênes de l'entreprise et vous remplacer par son fils.

La solution ? Prévoir dans les statuts une clause prévoyant de soumettre toute cession de parts ou d'actions à l'agrément de la majorité qualifiée des associés de la SARL ou à l'agrément du conseil d'administration de la SA.

6. Votre associé est actionnaire majoritaire et, par des procédés indéliçats, il augmente le capital de la SA et organise votre dilution.

La solution ? Prévoir des clauses anti-dilution dans un pacte d'actionnaire (voir chapitre 7 - page 286).

Pour conclure : si vous vous associez, prévoyez le pire et faites rédiger les statuts de votre société par un bon spécialiste.

CRITÈRE 10. LA POSSIBILITÉ POUR UNE SOCIÉTÉ DE CAPITAUX D'OPTER POUR LE RÉGIME FISCAL DES SOCIÉTÉS DE PERSONNES

Les SARL, SA ou SAS non cotées peuvent, durant leurs 5 premières années d'activité, opter pour le régime fiscal des sociétés de personnes imposées à l'IR. Le résultat fiscal est déterminé au niveau de la société mais imposé au niveau des associés, au prorata de leurs droits dans la société, qu'il s'agisse de personnes physiques ou de personnes morales. L'option, qui est limitée à une durée de 5 ans, permet aux associés personnes physiques de déduire de leurs revenus personnels d'éventuels déficits professionnels de la société sans que l'option entraîne des conséquences juridiques car la responsabilité des associés reste limitée au montant de leurs apports. Si les associés personnes physiques exercent leur activité au sein de la société, l'option leur permet aussi de déduire des bénéfices reçus de cette société le montant des intérêts des emprunts qu'ils ont contractés pour acquérir les titres de cette même société alors que cette déduction est impossible pour l'acquisition des titres d'une société de capitaux.

LA CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ HOLDING

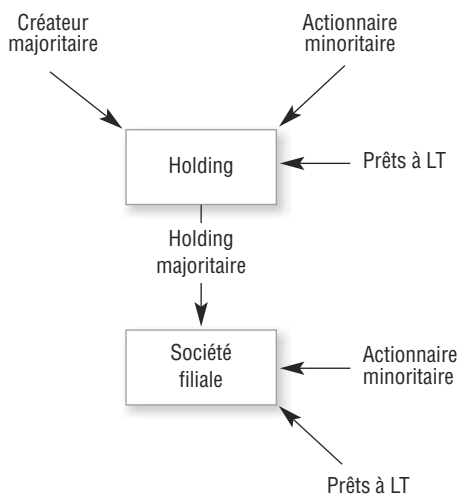
La constitution d'une société holding et d'une société filiale chargée d'assurer l'exploitation de l'entreprise représente un coût de constitution et de fonctionnement non négligeable c'est pourquoi une telle formule ne présente d'intérêt que pour les entreprises à fort potentiel susceptibles d'enregistrer une croissance importante.

Le holding offre dans ce cas un intérêt financier mais également juridique et fiscal

LA SOCIÉTÉ HOLDING ET L'EFFET DE LEVIER FINANCIER

Cet effet de levier a déjà longuement été décrit. Rappelons simplement que chacune des deux sociétés créées peut solliciter des prêts bancaires d'un montant équivalent au montant de ses capitaux propres et que le montage juridique consiste à créer une société holding (SA ou société civile) dans laquelle le créateur détiendra la majorité du capital, la holding détenant à son tour la majorité du capital de la société filiale.

FIGURE 9.2 La société holding et l'effet de levier financier



LA SOCIÉTÉ HOLDING ET LA FISCALITÉ

Il existe deux régimes d'allègement fiscal à la disposition de ceux qui constituent des holdings.

Le régime des sociétés mères/filles

Ce régime s'applique aux sociétés mères qui détiennent depuis au moins 2 ans au moins 5 % du capital et des droits de vote de leurs filiales. La loi permet à ces sociétés mères d'être pratiquement exonérées de l'impôt sur les sociétés pour les bénéfices qu'elles reçoivent de leurs filiales¹.

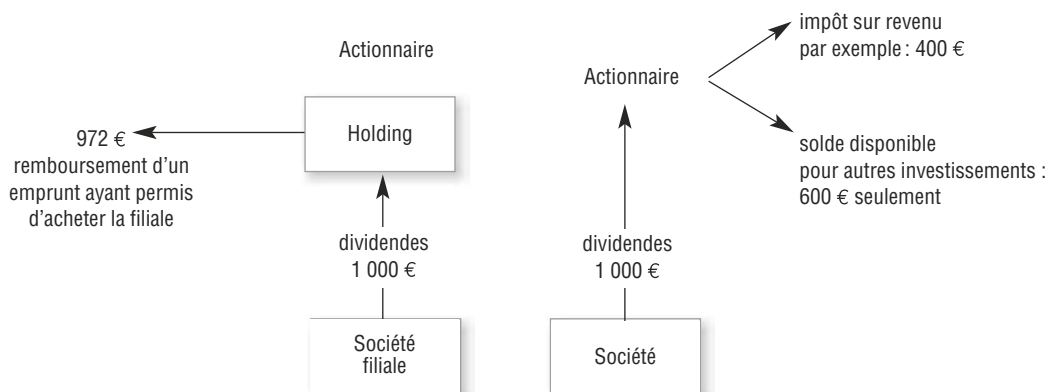
Si le créateur possède une société anonyme ou une SARL classique, les dividendes qu'il recevra de cette société viendront s'ajouter à ses autres revenus et ils subiront de ce fait une imposition, atténuée certes par un abattement mais dont le taux pourrait bien atteindre 41 % s'il dispose, par ailleurs, de ressources importantes².

Si ces dividendes sont, en revanche, versés par la SA ou la SARL à une société holding, celle-ci ne paiera pratiquement pas d'impôt et elle pourra donc en réinvestir la quasi-totalité dans d'autres activités. Cela présente un grand intérêt pour le rachat d'entreprises en bonne santé. La plupart des acquéreurs souhaiteront financer ce rachat grâce aux bénéfices dégagés par l'entreprise. Si un acquéreur adopte la structure d'une SA classique il empruntera à titre personnel et il tentera de rembourser son emprunt grâce aux dividendes distribués par la société. Malheureusement, nous avons signalé précédemment que ces dividendes seront amputés d'un impôt sur le revenu susceptible d'atteindre 41 %. Par ailleurs, une personne physique n'a pas la possibilité de déduire les intérêts d'un emprunt de ses revenus imposables au-delà d'un certain montant. Cette personne pourrait, certes, s'attribuer un salaire important versé par la SA mais celle-ci devra payer des charges sociales sur ce salaire et le salarié devra lui aussi payer des cotisations sociales. L'acquisition pourrait donc très mal se terminer sur le plan financier. Si maintenant l'acquéreur crée une société holding et si celle-ci souscrit elle-même un emprunt pour l'acquisition de la filiale, les dividendes qu'elle recevra de cette filiale pourront être consacrés, en quasi-totalité, au remboursement de l'emprunt et les intérêts de cet emprunt seront déductibles de ses recettes constituées par les dividendes reçus de la fille.

1 Notons que le régime fiscal des sociétés mères/filles peut s'appliquer à toutes formes de sociétés et d'organismes à condition qu'ils soient de plein droit ou sur option imposés à l'impôt sur les sociétés au taux normal. Il convient également que le dirigeant opte pour le régime fiscal mères/filles tous les ans à la fin de l'exercice.

2 Rappelons que les actionnaires ou associés de SA et SARL (imposées à l'IS) peuvent opter pour un prélèvement libératoire de 19 % sur leurs dividendes, (auquel s'ajoutent 12,3 % de prélèvements sociaux).

FIGURE 9.3 La société holding et la fiscalité



Le régime de l'intégration fiscale

Ce régime s'applique lorsque la société mère détient au moins 95 % du capital de ses filiales. Le régime société mère-filiales est acquis (quasi-exonération pour la société mère des bénéfices qu'elle reçoit de ses filiales).

À cet avantage vient s'ajouter un autre avantage substantiel : la consolidation des résultats fiscaux des différentes entités. L'imposition est calculée sur l'ensemble des résultats des sociétés filiales et de la société mère. Les déficits éventuels de certaines unités viennent donc en déduction des bénéfices réalisés par les autres unités avant application de l'impôt sur les sociétés (33,33 % en 2011).

Cet avantage est fort intéressant chaque fois qu'une entité (la société mère ou l'une des filiales) est déficitaire alors que les autres sont bénéficiaires. Si la société mère a, par exemple, été constituée pour reprendre une société, les intérêts des emprunts contractés pour effectuer le rachat rendront probablement la société mère déficitaire. Si la société reprise est bénéficiaire, les déficits de la société mère viendront en déduction des bénéfices de sa filiale et l'impôt sur les sociétés sera calculé sur la différence.

Si la société holding est constituée avec deux filiales, les bénéfices d'une filiale seront compensés par les déficits enregistrés par la société mère, ou par ceux de la seconde filiale, l'impôt sera donc neutralisé et le créateur contrôlera un ensemble de deux sociétés filiales juridiquement séparées avec l'avantage qu'une telle formule peut présenter si des difficultés venaient à surgir dans l'une des deux unités.

Dans le régime société mère-filles chaque filiale est au contraire imposée sur ses propres résultats sans déduction des déficits éventuels enregistrés par les autres filiales ou par la société mère.

LA HOLDING ET LE RACHAT OU LA CRÉATION DE NOUVELLES ENTREPRISES

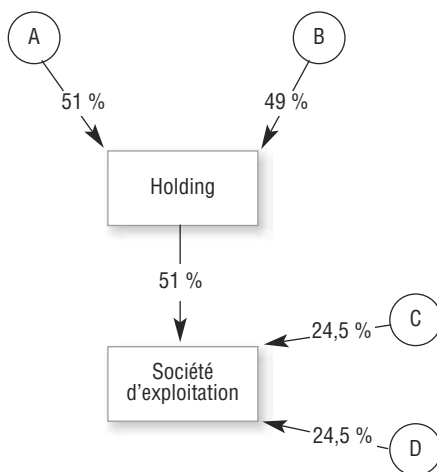
Un certain nombre d'entreprises, installées dans des secteurs en déclin, essaient de retrouver une nouvelle jeunesse en rachetant d'autres entreprises ou en créant de nouvelles activités dans des secteurs à fort potentiel.

Bien souvent « la cure de jouvence » échoue car les difficultés de la société mère ne peuvent plus être compensées par les bénéfices tirés des nouvelles activités. C'est tout l'édifice qui disparaît, alors que les problèmes seraient restés circonscrits à la première entreprise si cette entreprise et les entreprises rachetées avaient été coiffées par une société holding.

LA HOLDING ET LES PROBLÈMES DE SUCCESSION

La structure en holding permet, nous l'avons vu, de dissocier le capital et le pouvoir et c'est pourquoi un certain nombre de dirigeants âgés s'en servent pour régler (souvent hélas trop tardivement) leur succession.

FIGURE 9.4 La société holding et les problèmes de succession



Exemple

Un chef d'entreprise de 65 ans, Robert Pujol, a quatre fils A, B, C, D, dont le premier seulement (A) lui paraît capable d'animer l'affaire. Robert Pujol souhaite cependant que chacun de ses fils reçoive la même part d'héritage. Il crée donc une société holding dont il donne 51 % du capital à A et 49 % à B. La holding détiendra 51 % du capital d'une société d'exploitation dont C et D détiendront chacun 24,5 %. Le fils A, majoritaire dans la holding, est désormais le véritable patron de la société d'exploitation puisque la majorité du capital de celle-ci appartient à la holding. Il vous est suggéré de vérifier le bien-fondé du raisonnement qui précède en prenant par exemple une société holding au

capital de 75 000 €. Vous constaterez que pour respecter le principe d'égalité entre ses quatre fils, Robert Pujol devrait ajouter 1 500 € à ce qu'il remet à B et 2 235 € à C et à D.

Robert Pujol pouvait également envisager de créer sa holding sous forme de société civile et intégrer dans son bilan les immeubles et les terrains de l'entreprise. Il pouvait ensuite remettre 25 % des actions à son fils A, 24 % à chacun des trois autres et 3 % à une autre personne. Robert Pujol évitera de garder ces 3 % car la taxation des plus-values de cession intervient lorsqu'un associé possède, avec ses ascendants et descendants, plus de 25 % du capital de la société. Si Robert Pujol conservait les 3 %, chacun de ses fils disposerait donc (avec son père) de 27 % de ce capital (28 % pour A).

La société civile est d'un fonctionnement extrêmement souple, beaucoup plus souple que celui d'une SA dans laquelle les actionnaires (même s'ils ne sont que 5) doivent chaque année se réunir en assemblée générale, désigner un conseil d'administration lequel désigne ensuite le président.

Les statuts de la société civile nommeront le fils A comme gérant statutaire et, pour respecter la législation qui interdit l'inamovibilité des gérants, ces mêmes statuts prévoient que A ne peut être remplacé que par une majorité d'actionnaires détenant au moins 80 % du capital (ce qui suppose que A soit d'accord sur son remplacement puisqu'il détient 25 % du capital !).

Pour les banques d'informations juridiques accessibles par Internet voir RESSOURCE 7

- POINTS CLÉS**
- Environ 75 % des créateurs adoptent la structure juridique d'entreprise individuelle. Indépendance du dirigeant, responsabilité personnelle de celui-ci en cas de difficultés et faiblesse des ressources financières dont il dispose, telles en sont les caractéristiques de ce type de structure juridique.
 - Plus de 60 % des entrepreneurs individuels optent pour le statut d'auto-entrepreneur. Il réduit au strict minimum les formalités de création ainsi que le calcul des cotisations sociales et de l'impôt sur les bénéfices dès lors que le chiffre d'affaires reste inférieur à environ 80 000 € (pour une activité commerciale) ou 30 000 € (pour une activité artisanale ou de services).
 - Si vous désirez développer vos activités dans le futur, mieux vaut envisager d'emblée de créer une société plutôt que d'être contraint de le faire plus tard alors que vous serez trop occupé.
 - Environ 25 % des créateurs adoptent d'emblée une structure sociétair.
 - La SARL est la structure sociétair la plus utilisée car elle représente environ 67 % du pourcentage des sociétés créées, suivie par l'EURL (18 % des sociétés), la SAS (8%) et la SA (2%).
 - L'EURL présente les caractéristiques d'une SARL mais elle ne possède qu'un seul associé.
 - La SA permet de mobiliser des capitaux plus importants, son fonctionnement juridique est plus lourd mais la SAS est d'un fonctionnement très souple et elle pourrait devenir la structure sociétair la plus prisée.
 - Le choix entre la structure d'entreprise individuelle et la structure sociétair est un choix délicat qui justifie l'appel à un spécialiste car il convient de prendre en compte des éléments juridiques, sociaux et fiscaux. Mais la structure juridique choisie doit surtout tenir compte des objectifs futurs du créateur. Ce dernier doit donc s'impliquer dans l'analyse car ce sera à lui de décider quelle sera la structure adoptée.

Accomplissez les formalités nécessaires à la création de votre entreprise

Les formalités juridiques, sociales et fiscales nécessaires à la création d'une entreprise individuelle sont très simples, surtout s'il s'agit d'une micro-entreprise ayant opté pour le régime social des auto-entrepreneurs. Ces formalités juridiques sont nettement plus lourdes pour une société.

LES FORMALITÉS JURIDIQUES NÉCESSAIRES À LA CRÉATION DE VOTRE ENTREPRISE¹

LES FORMALITÉS JURIDIQUES DE L'AUTO-ENTREPRENEUR

Rappelons que les auto-entrepreneurs sont des créateurs d'entreprises individuelles dont le chiffre d'affaires est inférieur aux limites du régime micro-entreprise, qui ont opté pour un prélèvement libératoire de leurs cotisations sociales et qui peuvent également opter pour un prélèvement libératoire de l'impôt sur le revenu de leur activité (voir chapitre 13).

Ces auto-entrepreneurs n'ont qu'une formalité à accomplir : déposer une simple déclaration d'activité en fournissant un justificatif d'identité, à un centre de formalités des entreprises

¹ Pour tout renseignement complémentaire, concernant les formalités nécessaires à la création d'une entreprise, vous pouvez consulter les banques d'informations qui sont accessibles par Internet (voir RESSOURCE B).

(cfe) ou effectuer cette formalité en ligne sur le site Internet des auto-entrepreneurs : www.lautoentrepreneur.fr.

L'acte qui constate l'existence juridique d'une entreprise est son immatriculation au registre du commerce et des sociétés (activités commerciales) ou au répertoire des métiers (artisans).

Les auto-entrepreneurs qui exerceront une activité artisanale seront enregistrés gratuitement au répertoire des métiers *via* le cfe mais ils doivent fournir une attestation de qualification professionnelle (détention d'un diplôme ou attestation de 3 ans d'activité professionnelle ou engagement de recruter un salarié qualifié professionnellement et qui assurera le contrôle effectif et permanent de l'activité). Cet auto-entrepreneur est dispensé du stage obligatoire pour la préparation à l'installation des artisans créateurs mais il peut demander à effectuer ce stage qui est payant.

Les auto-entrepreneurs qui exerceront une activité commerciale ne sont pas obligés de s'immatriculer au registre du commerce mais ils ont intérêt à le faire s'ils veulent bénéficier des dispositions sur les baux commerciaux. Une bonne solution consiste à effectuer une déclaration d'entreprise individuelle « classique », sans opter pour le régime réel puis à opter pour le régime micro-social des auto-entrepreneurs dans les 3 mois suivant le lancement de l'activité.

LES FORMALITÉS JURIDIQUES DE CRÉATION DE L'ENTREPRISE INDIVIDUELLE « CLASSIQUE » (IMPOSÉE AU RÉGIME RÉEL)

Ces formalités sont presque aussi simples que pour les auto-entrepreneurs.

Les formalités

Ces formalités consistent à remettre à un centre de formalités des entreprises un simple imprimé de demande d'immatriculation au registre du commerce ou au répertoire des métiers. À cet imprimé (MO), il convient de joindre un certain nombre de documents.

Auparavant, si vous souhaitez donner à votre entreprise un nom différent de votre propre nom, il est nécessaire de s'assurer, auprès de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI), que ce nom n'est pas déjà utilisé par une entreprise exerçant une activité similaire puis de compléter la recherche en vérifiant qu'il n'a pas été déposé comme marque (voir chapitre 11). Si ces recherches sont effectuées sur place elles permettront d'obtenir immédiatement un certificat d'inscription ou de non-inscription de société homonyme, certificat que vous ajouterez aux documents remis au centre des formalités.

Pour connaître le centre de formalités compétent qui vous donnera l'imprimé de déclaration d'activité et qui recevra votre demande d'immatriculation, vous pouvez contacter votre chambre de commerce (ou le site www.cfe.ccp.fr pour Paris), votre chambre des métiers (ou le site www.cfe-métiers.com), l'Urssaf, si vous exercez une activité libérale (ou le site

www.cfe.urssaf.fr). Vous pouvez aussi vous connecter au site <http://annuaire-cfe.insee.fr> ou www.guichet-entreprises.fr.

Le centre des formalités vous remettra la liasse d'imprimés mais il vous remettra aussi, le plus souvent, un modèle de pouvoir à utiliser si le dépôt des imprimés remplis n'est pas fait par vous (voir MODÈLE 3) et un modèle de lettre susceptible d'être envoyée au propriétaire ou au syndic de copropriété de l'appartement dans lequel vous souhaitez éventuellement domicilier votre entreprise (appartement que vous louez ou dont vous êtes propriétaire).

Si vous souhaitez, en un seul déplacement, récupérer la liasse d'imprimés et remplir ces derniers sur place, sans perdre de temps, alors munissez-vous auparavant des documents énoncés dans l'encadré ci-après.

Vous aurez besoin de ces documents même si, comme vous en avez la possibilité, vous effectuez les formalités en ligne en téléchargeant la liasse d'imprimés et les documents demandés sur le site www.guichet-entreprises.fr.

Si le dossier est complet, le cfe vous remettra un récépissé de dépôt de dossier comportant la mention « en attente d'immatriculation » qui sera valable durant un mois, délai pendant lequel l'extrait d'immatriculation définitif sera délivré. Le récépissé de création aura la même valeur juridique que l'extrait Kbis et, avec l'accord des associés, il permettra notamment le déblocage des fonds déposés en banque par la SARL pour sa constitution.

Les documents nécessaires aux formalités de création d'une entreprise individuelle

- Déclaration sur l'honneur de non-condamnation (voir MODÈLE 3)
- État civil :
 - Une photocopie recto verso de la carte nationale d'identité ou du passeport (3 premières pages)
 - Une traduction en langue française si les pièces précédentes ne sont pas en français.
 - Si le créateur est marié sous le régime de la communauté légale ou conventionnelle : fournir une attestation du conjoint précisant qu'il est informé des conséquences et risques financiers, sur les biens communs, des dettes contractées dans le cadre de l'activité commerciale de son conjoint (voir MODÈLE 3)
 - Si le conjoint ou pacsé du créateur doit avoir le statut de conjoint collaborateur, joindre un justificatif d'identité du conjoint ou du pacsé faisant état du mariage ou du pacs (extrait d'acte de mariage, copie du livret de famille, certificat de pacs).
 - Si le créateur a rendu insaisissable, par acte notarié, son domicile personnel et éventuellement, ses biens fonciers bâtis ou non bâtis non indispensables à son activité professionnelle, il remettra une attestation notariée.
 - Si ce même créateur a limité le gage de ses créanciers professionnels en séparant son patrimoine professionnel de son patrimoine personnel (EIRL), il remettra une copie de la déclaration d'affectation.



- Pour les étrangers :
 - Les ressortissants de l'Union européenne, d'un État partie à l'Espace économique européen (Norvège, Liechtenstein, Islande) et de la Suisse, qui veulent créer une entreprise en France, sont soumis au même régime que les Français. Ils n'ont pas à fournir de carte de séjour ou de résident ni à obtenir une autorisation d'exercer. Ils doivent simplement se faire enregistrer auprès de la mairie de leur commune de résidence dans les trois mois de leur arrivée.
 - Les ressortissants d'autres pays, qui ne souhaitent pas résider en France, doivent demander une autorisation d'exercer leur activité à la préfecture de leur premier lieu d'activité.
 - Si ces ressortissants souhaitent résider en France, ils doivent obtenir une carte de séjour, valable 1 an et renouvelable, ou disposer d'une carte de résident, valable 10 ans et renouvelable de plein droit.
- Pour les activités réglementées :
 - une copie des diplômes ou des titres autorisant l'exercice de ces activités. Pour savoir si la profession envisagée est réglementée, contacter au préalable le greffe du tribunal de commerce, la chambre de commerce, votre syndicat professionnel ou la préfecture
- Pour les artisans :
 - une attestation de suivi d'un cycle de formation à la gestion
 - un certificat d'aptitude professionnelle ou brevet d'études professionnelles ou diplôme ou titre homologué de niveau égal ou supérieur délivré pour l'exercice de ce métier. Le certificat ou diplôme peut être remplacé par la justification d'une expérience professionnelle de 3 années comme salarié indépendant, expérience acquise dans le métier et au sein de la Communauté européenne.
- Local/Fonds de commerce :
 - si le créateur disposait déjà un local commercial : un justificatif de la jouissance de ce local commercial (par exemple une copie du bail commercial ou de l'acte de cession du droit au bail)¹
 - une copie du contrat de domiciliation si le créateur situe son siège dans les locaux d'une société de domiciliation ou dans une pépinière d'entreprise.
 - un justificatif de la jouissance du local d'habitation au nom du créateur (facture EDF, téléphone) si ce créateur domicilie provisoirement son entreprise dans le local d'habitation.
 - si le créateur acquiert un fonds de commerce ou un pas-de-porte, il fournira :
 - une copie de l'acte d'achat avec mentions d'enregistrement par les services fiscaux²
 - une copie de l'insertion dans le journal d'annonces légales dans lequel a été publiée la première annonce mentionnant l'acquisition³ ou une copie de la demande d'insertion dans ce journal
 - un extrait d'immatriculation au registre du commerce du vendeur (extrait Kbis), extrait mentionnant la radiation de ce vendeur⁴.

1 Il est conseillé aux créateurs d'établir le bail en trois exemplaires sous seing privé (pour en économiser le coût) et de faire enregistrer ces 3 exemplaires pour leur donner une date certaine. La plupart des propriétaires utilisent les formules type. Pour éviter des problèmes ultérieurs, il est cependant prudent de faire lire le projet par un syndic, un notaire ou un avocat.

2 À réclamer au notaire rédacteur du contrat d'achat.

3 À réclamer au notaire chargé de l'insertion.

4 Demander d'abord au vendeur d'effectuer sa radiation au registre du commerce et réclamer ensuite un extrait au greffe.

Attention ! Une commune peut créer un périmètre de sauvegarde du commerce et de l'artisanat. Dans ce périmètre, toute cession d'un fonds de commerce ou d'un droit au bail doit donner lieu à déclaration préalable auprès de la mairie qui dispose d'un droit de préemption lui permettant, dans un délai de 2 mois, d'acquérir le fonds de commerce ou le droit au bail au prix indiqué dans la déclaration préalable. Ce droit de préemption porte également sur les cessions de terrains portant ou destinés à porter des commerces d'une surface comprise entre 300 et 1 000 m². Avant d'acheter un fonds de commerce ou un droit au bail il est donc prudent de se renseigner pour savoir s'il est situé dans un périmètre de sauvegarde. Toutes les dispositions précédentes concernent également l'apport d'un fonds de commerce ou d'un droit au bail à une société.

Le local commercial

Les créateurs ont la possibilité d'installer leur siège social dans une pépinière d'entreprise ou dans une société spécialisée dans les domiciliations. Ces sociétés ont l'obligation de mettre à la disposition des créateurs un local de réunion mais la plupart mettent également à la disposition des bureaux ainsi que des services de secrétariat. (Leur adresse figure dans les pages jaunes des annuaires téléphoniques).

Si le créateur crée lui-même un nouveau fonds à Paris, dans les départements des Hauts-de-Seine, de la Seine-Saint-Denis, du Val-de-Marne ou dans une commune de plus de 200 000 habitants, il convient de s'assurer que le local est en conformité avec l'article L 631-7 du Code de la construction. Sauf dérogation, il est en effet interdit, notamment à Paris, d'exercer une activité professionnelle dans un local à usage d'habitation¹.

Un créateur peut cependant domicilier le siège de son entreprise à son domicile personnel pour une durée maximum de 5 ans. Il lui suffit d'envoyer à son bailleur, ou au syndic de copropriété de son immeuble, une lettre recommandée avec accusé de réception l'informant de son intention d'user de la faculté prévue à l'article 1^{er} ter de l'ordonnance n° 58-1352 du 21 décembre 1984 (voir modèle en MODÈLE 3). Une telle domiciliation ne saurait être cependant confondue avec l'exercice de l'activité qui reste subordonnée à l'obtention des autorisations précédemment évoquées. Notons que 3 mois avant l'issue du délai de 5 ans, le greffe du tribunal de commerce demandera au créateur de lui communiquer l'adresse de son nouveau siège. Si l'intéressé ne régularise pas sa situation, le greffier procédera à sa radiation du registre du commerce.

¹ Pour Paris, les demandes de dérogation sont à réclamer aux mairies d'arrondissement. Pour la province, ces documents sont à réclamer à la mairie du lieu de création de la future entreprise. Pour la transformation d'une habitation en locaux commerciaux, une dérogation peut être accordée par le maire concerné à condition toutefois que le demandeur transforme en habitation des locaux commerciaux situés dans le même arrondissement, voir le même quartier et qui soient d'une surface équivalente à celle des locaux commerciaux qui sont créés. Pour l'exercice d'une profession libérale, il est possible d'utiliser une partie de l'appartement sans compensation ni redevance mais en respectant des conditions très restrictives. Par ailleurs, la transformation de locaux situés en rez-de-chaussée est dispensée de compensation, quelle que soit la qualité du demandeur. La transformation non autorisée d'un local d'habitation en local commercial est punissable d'une amende égale au double de la taxe calculée sur la surface du local transformé, de la remise en état et de la réaffectation des locaux en locaux d'habitation.

Notons également qu'une ordonnance de juin 2005 et une loi d'août 2008 sont venues élargir la possibilité d'utiliser le domicile personnel de l'entrepreneur individuel et du créateur d'une société :

● **Le cas des entreprises individuelles**

Le dirigeant d'une entreprise individuelle peut fixer son adresse commerciale chez lui et pour une durée illimitée, si son entreprise ne reçoit, dans le local, aucune clientèle, aucune marchandise et n'y emploie aucun personnel, même si des dispositions législatives s'y opposent comme celle interdisant le changement d'affectation d'un local d'habitation dans une ville de plus de 200 000 habitants (car il n'y a pas changement de la destination du local). Par contre, des dispositions contractuelles ne doivent pas s'y opposer (règlement de copropriété, bail...).

Le dirigeant d'une entreprise individuelle peut fixer son adresse commerciale et exercer son activité chez lui, pour une durée illimitée avec possibilité de recevoir de la clientèle, de la marchandise et d'y avoir du personnel :

- s'il s'agit d'un pavillon personnel et s'il n'est pas concerné par les dispositions évoquées plus haut sur le changement d'affectation d'un local d'habitation (agglomération de plus de 200 000 habitants) ou par des dispositions contractuelles (règlement d'un lotissement) ;
- s'il s'agit d'un appartement non touché par des dispositions législatives et contractuelles.

● **Le cas des sociétés**

Il est possible d'installer le siège d'une société au domicile du représentant légal de la société :

- Pour une durée limitée à 5 ans si des dispositions légales s'opposent à l'exercice d'une activité commerciale dans ce local (ex : interdiction de changer la destination d'un local d'habitation dans des communes de plus de 200 000 habitants) ou si des dispositions contractuelles s'y opposent (règlement de copropriété, bail...).
- Pour une durée illimitée si l'entreprise ne reçoit aucune clientèle dans le local, aucune marchandise et n'y emploie aucun personnel, même si des dispositions législatives s'y opposent (car il n'y a pas changement de la destination du local). Par contre, des dispositions contractuelles ne doivent pas s'y opposer (règlement de copropriété, bail...).
- Pour une durée illimitée avec possibilité de recevoir de la clientèle, de la marchandise et d'y avoir du personnel :
 - s'il s'agit d'un pavillon personnel et s'il n'est pas concerné par les dispositions sur le changement d'affectation d'un local d'habitation (agglomération de plus de 200 000 habitants) ou par des dispositions contractuelles (règlement d'un lotissement) ;
 - s'il s'agit d'un appartement non touché par des dispositions législatives et contractuelles.

● **La Loi de modernisation de l'économie d'août 2008 est venue compléter celle de 2005 sur deux points.**

Désormais, à Paris, sa banlieue et les villes de plus de 200 000 habitants, dans les logements d'habitation situés en rez-de-chaussée (hors ceux des HLM), les occupants de ces logements ont la possibilité, sans avoir à demander l'autorisation de la mairie, d'y exercer de plein droit une activité commerciale avec réception de marchandises et de clientèle, sauf interdiction prévue par le bail ou règlement de propriété et à condition que cette activité commerciale ne provoque pas de nuisance pour le voisinage et de désordre pour le bâti. Si le bail actuel est un bail d'habitation, il ne peut bénéficier du statut des baux commerciaux.

Par ailleurs, dans les communes de plus de 200 000 habitants et les départements cités plus haut, le préfet pouvait autoriser l'exercice d'une activité libérale réglementée avec réception de clientèle dans une partie du local d'habitation du demandeur. Le maire de ces communes peut désormais autoriser l'exercice d'une activité professionnelle, y compris commerciale, dans une partie du local d'habitation utilisé par le demandeur, même si ce local n'est pas situé en rez-de-chaussée, à condition que cette activité commerciale ne provoque pas de nuisance pour le voisinage et de désordre pour le bâti.

La protection du domicile de l'entrepreneur individuel

Si le créateur d'une entreprise individuelle est propriétaire de son domicile, ce dernier peut être protégé contre les poursuites des créanciers à condition qu'il ait fait, devant notaire, l'objet d'une déclaration d'insaisissabilité, laquelle doit être publiée (au registre du commerce ou des métiers, ou dans un journal légal).

Si le bien est vendu, le montant correspondant reste insaisissable s'il est réemployé dans le délai d'un an et si une déclaration de réemploi est faite par acte notarié.

La déclaration initiale et la déclaration de réemploi peuvent faire l'objet d'une renonciation devant le notaire.

En cas de divorce, si le bien est attribué au conjoint non exploitant de l'entreprise, il n'est plus protégé des créanciers personnels de ce conjoint.

Le créateur d'entreprise peut également, par acte notarié, rendre insaisissables tous ses biens bâtis ou non bâtis dès lors qu'ils ne sont pas affectés à un usage professionnel.

Comme pour la résidence principale, il pourra, par acte notarié, renoncer à l'insaisissabilité d'une partie des biens immobiliers au profit de certains créanciers professionnels.

Le cas particulier de la création d'une entreprise par un étranger

- Comme signalé précédemment, les ressortissants de l'Union européenne, d'un État partie à l'espace économique européen (Norvège, Liechtenstein, Islande) et de la Suisse, qui veulent créer une entreprise en France, sont soumis au même régime que les Français. Ils ne sont pas tenus de demander une carte de séjour, une carte de résident ou une autorisation préfectorale pour exercer leur activité commerciale, artisanale ou industrielle en France. Ils doivent simplement se faire enregistrer auprès de la mairie de leur commune de résidence dans les trois mois de leur arrivée.
- Les étrangers originaires d'autres pays qui souhaitent exercer une activité commerciale, artisanale ou industrielle en France sans y résider, doivent demander une autorisation à la préfecture du département où ils envisagent d'exercer pour la première fois leur activité. Cette autorisation leur permet ensuite de demander leur inscription au registre du commerce ou des métiers par l'intermédiaire d'un centre de formalités des entreprises. Cette même autorisation préfectorale remplace l'ancienne carte de commerçant étranger.
- Les documents à joindre au dépôt de la déclaration en préfecture peuvent varier selon cette préfecture (pièce d'état civil éventuellement traduite en français, copie d'extrait de casier judiciaire...).
- Les étrangers non ressortissants de l'Union européenne, de l'espace économique européen ou de la Suisse, qui souhaitent créer une entreprise en France tout en y résidant, doivent d'abord solliciter une carte de séjour valable un an, renouvelable et qui portera la mention « commerçant », « industriel » ou « artisan ». Les Algériens sont dispensés de la carte de séjour.
- Si un étranger ne réside pas encore en France il doit d'abord demander, dans son pays, un visa de long séjour aux autorités diplomatiques ou consulaires françaises en fournissant un dossier prouvant la viabilité économique de son projet de création et sa capacité à en obtenir un revenu au moins égal au Smic. Ce dossier sera étudié par le trésorier-payeur général du département dans lequel l'étranger souhaite s'installer. Après obtention du visa, l'étranger obtiendra de la préfecture de son lieu d'installation un récépissé de demande de titre de séjour qui lui permettra de s'inscrire au registre du commerce ou des métiers. L'inscription lui permettra ensuite d'obtenir une carte de séjour qui portera la mention « commerçant », « industriel » ou « artisan ».
- Si un étranger est déjà en France et s'il veut y créer une entreprise individuelle ou une société, il doit disposer d'une carte de résident ou d'une carte de séjour au plus tard 3 mois après son arrivée sur le territoire.

La carte de résident est une carte valable 10 ans, renouvelée de plein droit et permettant à son titulaire d'exercer toute activité salariée ou non salariée.

- Une carte de séjour peut porter la mention « salarié », (elle est alors valable pour une durée supérieure ou égale à 12 mois), la mention « travailleur temporaire » (valable 9 mois et renouvelable) ou la mention « travailleur saisonnier » (cette carte est accordée pour

»

une durée maximum de 3 ans et pour une durée cumulée de travail qui ne peut excéder 6 mois par an).

Une carte de séjour « compétences et talents » est réservée aux étrangers susceptibles de contribuer au rayonnement intellectuel, scientifique ou culturel de la France. Elle est valable 3 ans et peut être renouvelée une seule fois.

Si une carte de séjour ne porte pas la mention de l'activité (commerciale, artisanale ou industrielle), l'intéressé devra demander un changement de statut afin d'obtenir une carte permettant de créer l'une de ces activités. Le préfet contrôlera la viabilité économique du projet avant de délivrer le document.

La demande de renouvellement de cette carte de séjour devra être accompagnée de documents prouvant que l'entreprise créée apporte au créateur des ressources suffisantes mais les préfets font généralement preuve de souplesse dans l'examen de ces documents.

Si le créateur fournit tous les documents nécessaires aux formalités de création, alors le centre de formalités transmettra un exemplaire de la liasse d'imprimés au greffe du tribunal de commerce pour l'immatriculation au registre du commerce, si la nouvelle entreprise doit exercer une activité commerciale. Si, en revanche, cette même activité donne droit au statut d'artisan, le centre des formalités compétent sera probablement celui de la chambre des métiers qui se chargera de l'inscription au répertoire des métiers. Enfin, si une partie de l'activité est artisanale et si une autre partie consiste à vendre et acheter des produits, le créateur devra être inscrit au répertoire des métiers¹.

L'immatriculation au registre, ou au répertoire, constitue « l'acte de naissance » de la nouvelle entreprise matérialisé par l'extrait K-bis. Pour que cette immatriculation puisse être effectuée, il convient que le créateur soit majeur et capable, qu'il n'ait pas été condamné à des peines d'emprisonnement sans sursis pour crime, à des peines de plus de 3 ans sans sursis pour des délits contre les mœurs et la probité (vol, escroquerie, abus de confiance...), ou à des peines qui viennent sanctionner certaines violations de la législation sociale ou fiscale.

Par ailleurs, l'exercice de certaines professions est incompatible avec la qualité de commerçant, c'est notamment le cas des professions de pharmaciens, experts-comptables, architectes, fonctionnaires, officiers ministériels, avocats ou conseils juridiques.

¹ Les artisans bénéficient d'un régime social particulier. Notons toutefois qu'un plafond de 10 salariés est fixé à l'octroi de ce statut. Par ailleurs, ceux qui voudraient exercer leurs activités sous forme sociétaire pourront le faire à condition de s'inscrire en même temps au registre du commerce et au répertoire des métiers. En dehors des dispositions sociales et fiscales qui seront évoquées plus loin, tous les développements qui suivent sont valables pour les artisans.

Le délai d'inscription au registre du commerce ou au répertoire des métiers

Le créateur doit demander son inscription au registre du commerce ou au répertoire des métiers dans les 15 jours qui suivent le début de ses activités. Cette demande est transmise par le centre des formalités le premier jour ouvrable qui suit la remise de la liasse d'imprimés par le créateur. Si cette liasse est incomplète, ou si elle n'est pas accompagnée de toutes les pièces justificatives prescrites, le centre des formalités en avisera le créateur qui disposera de quinze jours ouvrables pour compléter son dossier (8 jours si la déclaration signale l'embauche d'un premier salarié).

Le créateur peut également gagner du temps en effectuant directement les formalités de création auprès du greffe du tribunal de commerce. Les greffiers effectuent l'immatriculation et délivrent un extrait K Bis dans un délai de 3 à 4 jours.

Notons également que les commerçants ont la possibilité de demander leur immatriculation dans le mois qui précède la date du début de leurs activités commerciales. Cette disposition leur permet d'achever leurs formalités avant d'être absorbés par le démarrage de leur entreprise. Elle devrait également leur permettre de connaître leur numéro unique d'identification de leur entreprise (numéro SIREN) et, comme la loi l'exige, d'imprimer ce numéro sur leurs papiers commerciaux (papier à lettre, factures, bons de commande...). Ce numéro doit être précédé de la mention « RCS » et du nom de la ville où se trouve le greffe auprès duquel l'entreprise est immatriculée¹.

Un conseil : soyez patient lorsque vous effectuerez les formalités de création. Il se pourrait en effet qu'il vous manque une ou plusieurs pièces lorsque vous vous rendrez au centre des formalités. N'en soyez pas irrité et ne déversez pas votre agressivité sur les employés du centre. Pensez plutôt aux créateurs qui, voici plusieurs années, n'avaient pas la chance, comme vous, d'effectuer les formalités de création en un lieu unique et qui devaient donc réaliser un véritable marathon entre cinq ou six administrations.

Le coût de la constitution d'une entreprise individuelle

L'immatriculation au greffe du tribunal de commerce coûte environ 65 €. L'inscription au répertoire des métiers coûte 130 euros et l'inscription à l'URSSAF pour les professions libérales est gratuite. Pour l'inscription au répertoire des métiers, l'accomplissement d'un stage de 4 jours de préparation à l'installation est exigé. Son coût est d'environ 200 € et l'auto-entrepreneur en est dispensé. Le coût d'inscription au greffe du tribunal de commerce ou au répertoire des métiers comprend les frais de publicité au Bulletin officiel des annonces civiles

1 Si ce numéro SIREN ne figure pas sur les papiers commerciaux le créateur ne peut se prévaloir du statut de commerçant auprès des tiers (banquiers, propriétaires de locaux, clients...). Par ailleurs, il peut être puni d'une amende de 750 €. Il est cependant possible d'apposer sur les documents un tampon avec la mention « en cours d'immatriculation au registre du commerce » (à condition, bien entendu, que cette immatriculation ait été demandée).

et commerciales, (BODACC). La plupart des centres de formalités facturent un supplément de 40 à 60 € à ceux qui souhaitent obtenir des conseils (pour le centre des formalités des entreprises de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris ce supplément est de 60 €¹, si cette tâche est réalisée par un employé du centre). Ces sommes sont les seules qui doivent être acquittées par ceux qui lancent une entreprise individuelle dans des locaux commerciaux dont ils sont propriétaires. Ceux qui, par contre, achèteraient un fonds de commerce ou un pas-de-porte, devront acquitter des droits d'enregistrement calculés au taux maximum de 5 % sur le prix d'acquisition². À ces droits, il faut ajouter les honoraires du notaire et le coût des 2 annonces légales que ce notaire se chargera d'effectuer.

LES FORMALITÉS JURIDIQUES DE CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ

La première tâche des créateurs désireux de lancer une SARL ou une SA, c'est d'élaborer les statuts de la future société. Il existe dans le commerce des formules type qu'il suffit simplement de compléter³. Il existe également des ouvrages expliquant clairement les précautions à prendre dans la rédaction de ces documents.

Si le futur dirigeant se charge lui-même du travail, il devra prévoir 4 exemplaires originaux à signer par chacun des associés⁴, confectionner autant d'originaux supplémentaires (non timbrés) qu'il a d'associés et faire certifier 4 ou 5 copies conformes pour son banquier et pour les administrations.

Le créateur d'une SARL peut adopter des statuts types s'il a l'intention de créer une société sans complexité juridique et s'il bénéficie des conseils bénévoles d'un avocat ou d'un notaire. Il devra toutefois faire un choix clair sur les dispositions concernant la cession des parts, dispositions qui permettront de fermer la SARL sur ses seuls associés d'origine, de l'ouvrir ultérieurement aux membres de la famille ou de l'ouvrir plus largement à des tiers extérieurs (voir modèle de statuts en MODÈLES 1 et 2).

Le créateur a cependant probablement intérêt à confier la rédaction des statuts de sa SARL à un avocat ou à un notaire spécialisé en droit des sociétés s'il souhaite développer rapidement ses activités. Des erreurs commises dans la rédaction d'un document aussi important pourraient en effet s'avérer dommageables par la suite.

1 Centre des formalités des entreprises de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 2 rue de Viarmes - 75001 Paris (Bourse de commerce) - tél. 0 820 012 112 - e-mail CFE-PARIS@ccip.fr - site web www.ccip.fr/cfe

2 Rappelons que l'achat d'un fonds de commerce bénéficie d'une exonération des droits de mutation si le prix d'acquisition est inférieur à 23 000 €, d'un taux 3 % sur la partie du prix comprise entre 23 000 € et 200 000 € et de 5 % s'il est supérieur à ce montant.

3 Voir MODÈLES 1 et 2. La plupart des avocats, notaires et experts-comptables ont des statuts types susceptibles d'être adaptés à la situation particulière de leurs clients.

4 Un exemplaire doit être conservé au siège social, un exemplaire est destiné aux services de l'enregistrement et deux exemplaires seront remis au greffe du tribunal de commerce.

Si le créateur choisit la SA, il est préférable de se tourner vers l'avocat ou le notaire si le montage juridique comporte des aspects particuliers auxquels les statuts types ne répondent qu'imparfaitement. Il est d'ailleurs un cas où l'intervention du notaire est obligatoire : c'est le cas où des apports en nature sont effectués à la SARL ou à la SA sous forme d'un immeuble ou d'un droit au bail de plus de 12 ans sur un immeuble. Enfin, l'intervention du notaire est également vivement conseillée lorsque la SARL ou la SA est constituée avec le conjoint ou avec des héritiers.

Par ailleurs, qu'il décide de créer une SA ou une SARL, le futur dirigeant devrait également réfléchir avant de prendre lui-même en charge les formalités de publicité et d'inscription au centre des formalités. Ces démarches vont exiger du temps aussi conviendrait-il de comparer le coût à supporter s'il en confiait la réalisation à un spécialiste et les gains qu'il pourrait réaliser en consacrant ce temps à la recherche de nouveaux clients.

Beaucoup d'inexactitudes ont été écrites ou dites sur les honoraires pratiqués par les notaires, les avocats ou les experts-comptables. Ces trois professions ne sont pas soumises à l'obligation de respecter des barèmes et leurs honoraires sont, par conséquent, négociables. Ces honoraires vont fortement varier en fonction de la complexité du montage juridique envisagé et en fonction du nombre d'associés. Certains experts-comptables, désireux d'attirer de nouveaux clients, accepteront parfois de proposer gratuitement des statuts au créateur mais il s'agira souvent de statuts types. Les avocats et les notaires pratiqueront en général des honoraires de 1 500 à 2 500 € pour rédiger les statuts d'une SARL simple et de 2 000 à 3 500 € pour une SA également peu complexe, ces honoraires pouvant comprendre ou non les formalités de création. À ces montants il conviendra cependant d'ajouter le plus souvent les frais de publicité légale car ces frais, qui varient en fonction du nombre de lignes d'insertion, peuvent aller de 150 € à 350 €, voire 800 €¹.

Les honoraires de l'avocat ou du notaire sont généralement raisonnables mais il convient de s'assurer au préalable que le spécialiste choisi est compétent dans le domaine du droit des sociétés et de la fiscalité².

Évoquons maintenant les formalités qu'il faut exécuter lorsqu'on désire constituer soi-même une société.

1 Le coût d'une annonce légale est fonction du nombre de lignes (40 signes par ligne, un blanc comptant pour un signe) (voir MODÈLE 4). Début 2011, la ligne était facturée entre 3,66 € HT (Doubs) et 5,22 € HT (Paris). Pour tout renseignement, contacter des journaux tels que les Petites Affiches, 2 rue de Montesquieu - Paris 1er (tél. 01 42 61 56 14, fax 01 47 03 92 02 - site web www.petites-affiches.com - e-mail annonces@petites-affiches.com ou Le Quotidien juridique (12 rue de la Chaussée-d'Antin - 75009 Paris - tél. 01 49 49 06 49 - fax 01 49 49 06 50 - site web www.le-quotidien-juridique.com - e-mail quotidien.juridique@le-quotidien-juridique.com) ou La Gazette du Palais - 12 place Dauphine - 75001 Paris (tél. 01 44 32 01 50 - fax 01 40 46 03 47 - e-mail annonceslegales@gazette-du-palais.com - site web www.gpdpc.com).

2 Les avocats et les notaires sous-traitent souvent les formalités (les avocats ont à leur disposition le Bureau commun des services).

Les formalités à accomplir avant la signature des statuts par les associés

Au moins 1 mois avant la signature des statuts par les associés, et avant le début des activités, il convient d'accomplir les formalités suivantes :

- Trouver un siège social. Toute société doit posséder un siège social, même si la surface de ce dernier n'est que de 1 m². Rappelons qu'il est possible d'installer temporairement ce siège au domicile personnel d'un dirigeant¹.
- Demander la nomination d'un commissaire aux apports si des associés effectuent des apports en nature (terrains, fonds de commerce, matériel, marchandises...) dont certains sont d'une valeur unitaire supérieure à 7 500 € et si, en outre, le montant total des apports en nature est supérieur à la moitié du capital social. L'évaluation des apports en nature doit figurer dans les statuts et le commissaire aux apports est choisi parmi les commissaires aux comptes ou parmi les experts inscrits sur l'une des listes établies par les cours et tribunaux².
 - Si l'entreprise est une SA, le commissaire aux apports est nommé, dans le délai maximum d'un mois, par le président du tribunal de commerce à la demande d'un associé.
 - S'il s'agit d'une SARL, le commissaire aux apports est nommé à l'unanimité des associés ou, à défaut d'unanimité, par le président du tribunal de commerce, (voir modèle de lettre sur www.robertpapin.com).

Certains créateurs pourraient être tentés de faire majorer la valeur des apports afin de gonfler le capital initial et augmenter de ce fait leurs possibilités d'emprunts. Ces créateurs doivent cependant savoir que, pendant 5 ans, les associés d'une société sont responsables, à l'égard des tiers, de l'évaluation de ces apports.

- Rechercher un commissaire aux comptes. Il est désigné par les associés si l'entreprise est une SA ou s'il s'agit d'une SARL qui répond à deux au moins des trois caractéristiques suivantes : total du bilan supérieur à 1 550 000 €, chiffre d'affaires (HT) dépassant 3 100 000 €, effectif de salariés supérieur à 50 personnes. Le commissaire aux comptes est désigné à la majorité des parts sociales lors de la constitution de la SARL, dans les statuts ou par l'assemblée constitutive, s'il s'agit d'une SA. Le commissaire aux comptes est notamment chargé de certifier les comptes et d'informer les associés de

¹ À Paris, certains organismes sont spécialisés dans la location de surfaces de bureaux destinés aux sièges sociaux (leur adresse figure dans les pages jaunes). Le siège social doit être le lieu où se trouve la direction effective de la société (lieu où sont passés les principaux contrats, où sont ouverts les comptes bancaires, où sont tenues les assemblées, où la comptabilité est centralisée). Les tribunaux ont un pouvoir souverain pour établir la fictivité d'un siège social et, si cette fictivité est établie, les tiers peuvent choisir entre le siège statutaire et le siège réel. Par ailleurs, en cas de dépôt de bilan, la procédure sera conduite devant le tribunal du siège social réel.

² Le créateur peut acheter lui-même des matériels indispensables au démarrage de l'entreprise et les apporter en nature à la société, cependant, s'il s'agit de matériels neufs achetés à des professionnels, la société créée n'aura pas la possibilité de récupérer la TVA.

toutes les irrégularités qui pourraient affecter les conventions conclues entre certains de ces associés et la société. Son rôle est donc important, c'est pourquoi il convient de le choisir avec soin parmi les commissaires dont la liste est établie par chaque cour d'appel. Cette liste peut être consultée chez les notaires, les comptables et les avocats. Le commissaire aux comptes peut être le commissaire aux apports.

- S'assurer auprès de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) que le nom envisagé pour la société est libre. Effectuer le même travail pour les marques choisies pour ses produits ou ses services et déposer ensuite ces marques à l'INPI (voir chapitre 11).
 - Pour le nom choisi pour la future entreprise : s'assurer d'abord qu'il n'est pas déjà utilisé par une entreprise similaire puis compléter la recherche en s'assurant qu'il n'a pas été déposé comme marque (voir chapitre 11). Ces recherches permettront d'obtenir un certificat de non-inscription de société homonyme à joindre aux documents remis au centre des formalités pour l'inscription au registre du commerce.
 - Pour les marques envisagées pour les produits et services, effectuer les deux démarches précédentes puis déposer les marques si la recherche d'antériorité s'est avérée négative (voir chapitre 11).

Lorsque le créateur aura trouvé tous les associés dont il a besoin, les statuts pourront être alors rédigés. Au moins 15 jours avant leur signature par les associés, il conviendra d'effectuer les formalités suivantes :

- Convoquer les associés par lettre recommandée avec avis de réception. En fait, la convocation d'une assemblée constitutive n'est obligatoire que pour les SA faisant un appel public à l'épargne. Pour les autres sociétés il suffit d'envoyer les statuts à chaque associé en lui demandant de les signer. Notons cependant que la réunion d'une assemblée constitutive permet de motiver les associés et de régler plus rapidement les formalités. Le délai de convocation de 15 jours est un délai minimum qui ne doit tenir compte ni du jour d'envoi de la lettre ni de la date de l'assemblée. Il est également conseillé de joindre à la convocation un modèle de pouvoir.
- Réclamer le versement des apports en numéraire (au moins 1/5^e de ces apports pour la SARL, au moins le quart pour la SA). Déposer les fonds dans les huit jours de leur réception chez le notaire (s'il a rédigé les statuts), à la caisse des dépôts et consignations ou mieux, sur un compte bloqué à la banque car cette dernière, qui ne peut libérer les fonds avant que l'entreprise ne soit immatriculée au registre du commerce, consentira presque toujours un découvert de la moitié, voire de la totalité, des sommes déposées¹. Notons que la signature des statuts ne peut (en principe) intervenir avant l'établissement d'un certificat du dépositaire, établi par le notaire ou le banquier.

¹ Attention, le découvert ne sera pas gratuit... La liste des souscripteurs, les reçus établis au nom de ces derniers et un certificat du dépositaire constatant le versement des fonds sont à remettre au notaire. Ce dernier annexera un original des statuts à la déclaration de versement. L'obtention du récépissé de création (RCE), dès remise du dossier complet au Centre de formalités, permet le déblocage immédiat des fonds d'une SARL

- Demander à ceux qui exercent des fonctions de gérant (dans la SARL), d'administrateur, de membre du conseil de surveillance ou du directoire (dans la SA), de fournir une photocopie de leur carte d'identité ou une photocopie des 3 premières pages de leur passeport ainsi qu'une déclaration de non-condamnation de nature à interdire l'exercice d'une activité commerciale (cette déclaration sera établie sur papier libre, voir modèle en MODÈLE 3).
- Réclamer les mêmes documents au commissaire aux comptes et aux futurs dirigeants qui auront le pouvoir général d'engager la société (gérants non associés, directeurs...).

Si une assemblée générale constitutive est convoquée pour la signature des statuts, effectuer au moins 8 jours avant la réunion les formalités suivantes :

- Établir l'état des dépenses prises en charge par le créateur pour le compte de la société en formation. Ces dépenses ne pourront être comptabilisées que si la liste est annexée aux statuts et mise à la disposition des associés qui souhaiteraient la consulter au siège de l'entreprise au moins 8 jours avant l'assemblée générale constitutive (voir www.robertpapin.com).
- Déposer également au siège de l'entreprise le rapport des commissaires aux apports si des apports en nature ont été effectués par les associés.
- Se procurer un registre pour enregistrer les procès-verbaux des assemblées générales et, si l'entreprise est une SA, se procurer également un registre pour enregistrer les procès-verbaux des séances du conseil d'administration ou du conseil de surveillance. Tous ces registres, aux pages numérotées, seront paraphés par un juge du tribunal de commerce ou par un juge du tribunal d'instance, sinon par le maire ou l'un de ses adjoints.

La signature des statuts par les associés

- Chaque associé, ou son mandataire, apposera son paraphe sur chacune des pages de chaque exemplaire des statuts (au moins 4 originaux)¹. Il apposera également sa signature complète sur la dernière page de chacun des documents². Rappelons que pour la signature de ces statuts, il n'est pas nécessaire de provoquer une réunion des associés sauf s'il s'agit d'une SA faisant un appel public à l'épargne. Le texte des statuts peut, dans les autres cas, prévoir une consultation écrite, désigner les premiers gérants ou administrateurs, indiquer le nom du (ou des) commissaire aux comptes (le commissaire aux comptes n'est obligatoire, rappelons-le, que dans les SA et certains types de SARL). Il n'est pas obligatoire de faire signer par les associés le rapport du commissaire aux apports, en cas d'apports en nature, ni l'état des actes accomplis pour le compte de la

1 Un exemplaire pour les archives sociales, un exemplaire pour l'enregistrement et deux exemplaires pour le dépôt au greffe du tribunal de commerce.

2 L'adjonction de la mention « lu et approuvé », avant la signature, correspond à un usage répandu mais n'a aucune valeur légale et elle n'apporte donc rien de plus aux engagements du signataire.

société en formation mais nous suggérons vivement au créateur d'obtenir ces signatures car elles apporteront la preuve que tous les associés ont bien pris connaissance de ces documents.

Si la réunion d'une assemblée générale constitutive est prévue par le créateur, cette assemblée pourra :

- désigner les gérants (dans la SARL), les membres du conseil d'administration ou du conseil, de surveillance (dans la SA) (voir www.robertpapin.com) ;
- nommer le commissaire aux comptes.

La réunion de l'assemblée générale respectera certaines procédures

- La tenue d'une feuille de présence n'est obligatoire que dans la SA mais vivement recommandée dans la SARL. Elle mentionnera les noms, prénoms et domiciles des associés, le nombre d'actions ou de parts qu'ils détiennent, le nombre de voix attachées à ces actions ou ces parts. Les pouvoirs des associés représentés seront annexés à la feuille de présence, laquelle sera signée par tous les intéressés puis certifiée exacte par les gérants, dans la SARL, par les membres du bureau de l'assemblée générale, dans la SA (ce bureau est constitué du président et des deux membres de l'assemblée disposant généralement du plus grand nombre de voix et acceptant cette fonction)².
- Le bureau de l'assemblée dans la SA, les gérants dans la SARL, établiront un procès-verbal des décisions prises par l'assemblée. Ce document sera porté sur un registre spécial numéroté et paraphé par un juge du tribunal de commerce, le maire ou l'un de ses adjoints. Le procès-verbal indiquera le lieu et la date de réunion, le mode de convocation, l'ordre du jour, la composition du bureau, le nombre d'actions ou de parts participant aux votes, les quorums atteints, les résolutions mises au vote et le résultat de ces votes (voir modèle sur www.robertpapin.com).
- Dans la SA, après délibérations de l'assemblée générale constitutive chargée notamment de désigner les membres du conseil d'administration (s'ils n'ont pas été désignés dans les statuts) ou du conseil de surveillance, ces conseils pourront se réunir pour :
 - désigner le président-directeur général et, si celui-ci en exprime le désir, un ou plusieurs directeurs généraux adjoints (s'il s'agit d'une SA à conseil d'administration)³,
 - approuver les conventions autres que les conventions « normales et courantes » conclues entre la société et son créateur. Ce dernier n'a cependant pas la possibilité

1 La réunion d'une assemblée générale est obligatoire dans une SARL lorsqu'elle est demandée par le quart des associés détenant ensemble au moins le quart du capital ou si elle est réclamée par un seul associé détenant au moins la moitié du capital.

2 Le président et les deux « scrutateurs » désignent d'un commun accord un secrétaire qui, sauf disposition contraire prévue par les statuts, peut être choisi en dehors des actionnaires. Ce secrétaire peut également assurer le secrétariat du conseil d'administration et du conseil de surveillance.

3 Le président, le directeur général et les membres du conseil d'administration peuvent être également désignés dans les statuts.

de contracter un emprunt auprès de la société ni de faire avaliser ou cautionner par elle des engagements personnels qu'il aurait pris envers des tiers¹.

- le président du conseil se chargera de faire établir un procès-verbal de la séance selon les mêmes modalités que le procès-verbal de l'assemblée générale. Ce procès-verbal, signé par le président et par un administrateur ou par un membre du conseil de surveillance, mentionnera le nom des présents ou des personnes représentées, la nature des résolutions mises aux voix et le résultat des délibérations². Notons qu'un conseil ne peut valablement délibérer qu'en présence de la moitié au moins de ses membres. Toute clause contraire insérée dans les statuts serait considérée comme non écrite. Dans le calcul du quorum, il n'est donc pas tenu compte des actionnaires représentés.

Les décisions seront par contre prises à la majorité simple des membres présents ou représentés. Les statuts peuvent toutefois prévoir une majorité renforcée pour certaines décisions³.

Les formalités juridiques à remplir pour une SA ou une SARL après la signature des statuts

Dans la semaine qui suit l'approbation des statuts, le créateur se chargera des formalités suivantes.

- Publier un avis de constitution dans un journal d'annonces légales dans le département du siège.

Aucun délai n'est imposé pour cette publication mais il est souhaitable d'accomplir cette formalité le plus vite possible car, pour l'immatriculation au registre du commerce, l'entreprise doit fournir copie de la demande d'annonce formulée auprès d'un journal habilité⁴. Si les statuts ont été élaborés par acte notarié, le notaire se chargera d'effectuer la publication. Si, au contraire, le créateur a pris en charge la rédaction de ces statuts, il devra rédiger lui-même l'annonce en s'inspirant au besoin du modèle proposé en MODÈLE 4.

Après immatriculation de la société au registre du commerce, le greffier du tribunal de commerce se chargera d'une autre publicité en faisant paraître au *Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales* (BODACC) une insertion contenant les caractéristiques de la société.

1 Dans la SARL, toutes les conventions conclues entre un associé et la société doivent être approuvées par les associés. Il n'existe donc pas, comme dans la SA, de conventions « normales et courantes » susceptibles d'échapper aux modalités d'approbation (voir sur www.robertpapin.com).

2 Si un administrateur l'exige, les observations qu'il aura formulées, et notamment son opposition à certaines décisions, devront figurer dans le procès-verbal.

3 En cas de partage des voix, le vote du président est prépondérant, sauf disposition contraire prévue par les statuts.

4 Voir MODÈLE 4. Les journaux habilités à publier des annonces légales pourront être indiqués par le greffe du tribunal de commerce ou par un notaire.

- Faire enregistrer les statuts.

Après que les statuts auront été signés, le créateur disposera du délai d'un mois pour les faire enregistrer à la recette des Impôts de son domicile ou du siège de la société. À cet effet, il remettra les 4 exemplaires originaux. Trois exemplaires lui seront rendus contre paiement de droits dont le montant sera précisé dans le point suivant.

- Demander l'immatriculation au registre du commerce dans les 15 jours suivant la signature des statuts, aussitôt après l'insertion de l'avis de constitution dans le journal d'annonces légales.

Aucun délai n'est imposé aux sociétés pour accomplir cette formalité. L'immatriculation étant l'acte qui confère la personnalité juridique de l'entreprise, son responsable a tout intérêt à effectuer la demande aussi vite que possible, en se rendant au centre de formalités des entreprises, muni des pièces énumérées dans l'encadré ci-dessous¹.

Pièces à fournir identiques à celles prévues pour l'entreprise individuelle

- Une simple copie recto-verso de la carte d'identité ou une copie des 3 premières pages du passeport pour chacun des gérants de la SARL, pour chacun des membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de la SA et pour chacune des personnes qui ont le pouvoir général d'engager la société, et notamment le directeur général de la SA.
- Pour les dirigeants (gérants de SARL, d'EURL, PDG, directeur général, président du directoire de SA) qui sont de nationalité étrangère, fournir une traduction des pièces d'identité qui ne sont pas libellées en langue française. Pour ceux qui ne sont pas ressortissants de l'Union européenne, d'un État partie à l'Espace économique européen (Norvège, Liechtenstein, Islande) ou de la Suisse, produire également une copie recto verso de leur carte de séjour ou de leur carte de résident. Pour les personnes qui ne résideront pas en France, produire l'autorisation accordée par la préfecture d'exercer leur activité. Pour les administrateurs non dirigeants et pour les membres du directoire fournir les pièces précédentes.
- Une déclaration sur l'honneur de non-condamnation et de filiation remplie par chacune des personnes indiquées précédemment (voir MODÈLE 3)
- Pour les commissaires aux comptes : une justification de l'inscription sur la liste des commissaires aux comptes, si celle-ci n'est pas encore publiée, ainsi que la lettre d'acceptation, par eux, de leur désignation



¹ Demander à la chambre de commerce quel est le centre des formalités dont dépend la société créée. Il est possible d'obtenir un extrait K-bis en une journée mais il faut se rendre soi-même au greffe du tribunal de commerce et demander le bénéfice de la procédure de l'article 3.

- Si la société possède déjà un local commercial :
 - un justificatif de la jouissance de ce local (copie du bail ou de l'acte de cession d'un droit au bail)
 - Si la société situe son siège dans les locaux d'une société de domiciliation :
 - une copie du contrat de domiciliation
 - Si le siège est installé dans l'appartement du dirigeant :
 - un justificatif de la jouissance du local d'habitation au nom du dirigeant) (facture EDF, téléphone)
 - Si le fonds de commerce est acheté à un tiers :
 - copie de l'acte d'achat avec mentions d'enregistrement par les services fiscaux
 - copie de l'insertion ou de la demande d'insertion dans un journal d'annonces légales
 - extrait de l'inscription au registre du commerce du vendeur après que ce dernier aura demandé sa radiation
 - Si le fonds est créé de toutes pièces :
 - Fournir un titre justifiant de la jouissance privative du local (bail, engagement de location, titre de propriété ou copie de la lettre envoyée par le gérant ou le PDG au bailleur ou au syndic de son immeuble lui notifiant son intention d'installer le siège social de la société dans son local d'habitation) (voir MODÈLE 3).
-

Pièces supplémentaires exigées pour l'immatriculation d'une SA ou d'une SARL

- Deux exemplaires originaux et enregistrés des statuts établis sous seing privé ou par acte notarié et signés par tous les actionnaires
- Deux exemplaires du certificat du dépositaire des fonds établis par la banque ou le notaire dépositaire et auxquels est jointe la liste des souscripteurs mentionnant le nombre d'actions souscrites et les sommes versées par chacun d'eux (pour les SA)
- Deux exemplaires du rapport du commissaire aux apports si des apports en nature ont été effectués
- Un exemplaire du journal d'annonces légales dans lequel a été publié l'avis de constitution de la société ou une copie de la demande de publication adressée à ce journal
- Deux copies certifiées conformes des actes de nomination :
 - du ou des gérants de la SARL
 - du président et des membres du conseil d'administration ou des membres du conseil de surveillance de la SA, si du moins ces différents responsables n'ont pas été désignés dans les statuts
- Un extrait K-bis du registre du commerce, de moins de 3 mois, à fournir par les associés qui sont des personnes morales (SA, SARL...)

Le coût de constitution d'une SA ou d'une SARL

Le créateur doit prévoir les frais suivants :

1. Frais de publication d'un avis de constitution dans un journal d'annonces légales du département : prévoir un minimum de 150 € à 350 €, voire 800 €, en fonction de la longueur du texte (voir MODÈLE 3).
2. Frais d'immatriculation au registre du commerce : environ 85 € en 2011.
3. Frais du centre de formalités : en principe la prestation du centre de formalités est gratuite, cependant, si le dossier est rempli par le centre et si ce dernier fournit une assistance et des prestations personnalisées au créateur, il percevra le plus souvent des frais dont le montant doit être affiché (40 à 60 €).
4. Droits d'enregistrement : ces droits, qui deviennent exigibles lorsque les statuts sont enregistrés, sont calculés selon le barème suivant :
 - Apports en espèces (sommes apportées par les actionnaires) : néant.
 - Apports en nature :

Cas particulier de la transformation d'une entreprise individuelle en société de capitaux (SA ou SARL) : exonération des droits sur la valeur de l'entreprise individuelle à condition toutefois que l'apporteur prenne l'engagement de conserver pendant au moins 3 ans les titres remis en contrepartie de ses apports

• Autres cas :

- Apports en nature purs et simples contre remise d'actions ou de parts :

immeubles professionnels	5 % ¹
fonds de commerce	3 % ou 5 % ²
marchandises attachées au fonds de commerce	néant
terrains à bâtir	19,60 %
immeubles achevés depuis moins de 5 ans : TVA de	19,60 %
immeubles d'habitation dont les apporteurs s'engagent à ne pas modifier l'affectation pendant trois ans	5 %
droits sur les autres éléments d'actif (outillages, matériels) à condition qu'ils ne soient pas attachés à un fonds de commerce	néant

- Apports en nature à titre onéreux, réglés en espèces, et non en actions ou en parts :

immeubles professionnels	5 %
fonds de commerce	3 % ou 5 % (au maximum)

autres éléments : mêmes droits que pour les apports purs et simples

1 Ou 0 % si l'apporteur de l'immeuble prend l'engagement de conserver pendant au moins 3 ans ses parts ou actions.

2 3 % sur la partie du prix comprise entre 23 000 € et 200 000 € et de 5 % au-delà de 200 000, exonération si l'apporteur du fonds s'engage à conserver ses titres pendant au moins 3 ans.

Si des apports sont effectués en partie contre paiement des dettes de l'apporteur, il faut prendre la précaution d'imputer ces dettes d'abord sur les éléments qui subissent les droits de mutation les plus faibles car le fisc considère comme vendue à titre onéreux une quantité de biens correspondant au volume de ces dettes. Si les fondateurs n'ont pas pris la précaution d'effectuer l'imputation dans les statuts (en commençant par exemple par des marchandises ou par des outillages qui sont exonérés, l'administration effectuera la ventilation proportionnellement à la valeur de chaque catégorie de biens. Si parmi ces derniers figurent un immeuble, la fraction de cet élément affecté par le fisc aux dettes subira un droit de mutation de 5 %. Les taxations qui précèdent sont toutefois supprimées si les dettes sont celles d'une entreprise individuelle dont l'ensemble des éléments sont apportés par son dirigeant en contrepartie de titres de la nouvelle société (à condition toutefois qu'il s'engage à conserver ces titres pendant au moins 3 ans (voir tableau 9.3 sur la fiscalité des entreprises).

Tous les droits qui précèdent sont en principe payables lors des formalités d'enregistrement. Un créateur a cependant la possibilité d'enregistrer provisoirement (et gratuitement) les statuts, puis de régler les droits dans un délai de 3 mois. Par ailleurs, il lui est possible également d'acquitter en cinq annuités égales les droits sur les fonds de commerce, la première annuité étant payée à l'enregistrement et les quatre autres à l'issue des quatre années suivantes. Il convient toutefois de majorer ces quatre annuités du montant d'intérêts calculés au taux légal en vigueur à la date de la demande d'étalement (inférieur à 1 % début 2011)¹.

Notons qu'une SARL ou une SA constituée avec un capital social versé en numéraire sera exonérée des droits d'enregistrement.

Le créateur doit cependant tenir compte des honoraires éventuels du rédacteur des statuts ou du coût de frappe de ces documents. Si le créateur élabore lui-même ces statuts, il lui en coûtera simplement quelques euros pour se procurer un modèle, le reproduire et dactylographier les informations qu'il souhaite y insérer (voir MODÈLES 1 et 2).

Si, par contre, il fait appel à un avocat ou à un notaire pour rédiger ses statuts, il devra prévoir les honoraires des personnes concernées. Un avocat ou un notaire, nous l'avons dit, peut rédiger les statuts d'une société sans complexité juridique pour une somme de 1 500 € à 2 500 € s'il s'agit d'une SARL, pour un montant de 2 000 € à 3 500 € s'il s'agit d'une SA.

Un créateur qui, par contre, accomplirait lui-même la plupart des formalités devrait supporter les dépenses figurant dans le tableau ci-dessous.

¹ Ce taux étant largement inférieur au taux d'intérêts des banques, les futurs dirigeants ne devraient pas hésiter à exploiter cette opportunité.

TABLEAU 10.1 **Coût (minimum) de constitution d'une
avec élaboration des statuts par le créateur**

	SARL pas de capital minimum ¹ (7 500 €)	SA au capital minimum (3 700 €)
Honoraires du notaire ou de l'avocat	Néant	Néant
Élaboration des statuts (frappe, reproduction)	40 à 100 € (environ)	40 à 100 € (environ)
Inscription au registre du commerce	85 € (environ)	85 € (environ)
Droits d'enregistrement sur les apports	Néant	Néant
Annonce légale	180 à 270 € (pour 50 lignes)	260 à 360 € (pour 70 lignes)
Frais administratifs divers	15 €	30 €
Total	320 à 500 € (environ)	400 à 600 € (environ)

¹ Rappelons que début 2011, le coût d'une annonce légale était d'environ 4 à 6 € par ligne, une ligne comportant 40 caractères, un blanc comptant pour un caractère. Le coût d'une insertion pouvait donc varier de 180 € à 350 € voire 800 € selon le degré de détail de l'annonce (voir MODÈLE 4).

La création d'une SA est donc d'un coût sensiblement équivalent à celui d'une SARL. Son coût de fonctionnement est cependant rendu plus élevé par la quasi nécessité de confier son secrétariat juridique à un spécialiste dont les honoraires, pour une société de base, pourraient varier de 2 000 à 4 000 € par an, alors que si le créateur de la SARL confie également son secrétariat juridique à un spécialiste, il pourrait prévoir des honoraires de 1 500 à 2 000 € par an.

Le coût de fonctionnement de la SA est surtout rendu plus élevé par la présence du commissaire aux comptes dont les honoraires atteindront chaque année au moins 1 500 €.

Cette dernière considération conduit des créateurs à délaisser la société anonyme à laquelle ils reprochent également sa lourdeur administrative dans la mesure où les dirigeants ont l'obligation d'associer aux décisions importantes l'assemblée générale des actionnaires et le conseil d'administration¹.

Il est vrai qu'une SARL peut utiliser la consultation écrite². Il est également vrai que, dans ce type de société, il n'est pas prévu de faire intervenir un conseil d'administration lorsque des décisions importantes doivent être adoptées. Notons cependant que peu de décisions prises par le gérant de la SARL sont obligatoirement réservées au conseil d'administration d'une SA. Rappelons par ailleurs que les actionnaires d'une société anonyme peuvent voter par correspondance et, éventuellement, par Internet ou par tout autre moyen de télécom-

¹ Si l'entreprise est dotée d'un comité d'entreprise, ses délégués doivent être invités à participer, avec voix consultative, aux réunions du conseil d'administration ou du conseil de surveillance. Rappelons que la loi prévoit des sanctions pénales à l'encontre des dirigeants qui négligent de réunir l'assemblée dans les 6 mois suivant la clôture des comptes.

² Sauf pour l'assemblée générale annuelle chargée d'approuver les comptes de l'exercice écoulé.

munication. Enfin, la nécessité de convoquer au moins 7 associés dans une SA, alors qu'une SARL peut fonctionner avec deux actionnaires seulement, voir un seul, n'est guère contraignante pour ceux qui savent s'organiser et constituer un lot d'imprimés qu'ils n'auront plus qu'à faire compléter.

En définitive, pour choisir une structure juridique, il vaut donc mieux prendre en compte toutes les implications évoquées dans le chapitre 9 que de s'attacher à des considérations qui ont certes une importance notable lors de la création mais qui, par la suite, auront peut-être un impact négligeable.

LE CAS PARTICULIER DE LA CRÉATION D'UNE SAS

Les règles de constitution d'une SAS sont celles prévues pour les sociétés anonymes classiques : élaboration des statuts, publicité dans un journal d'annonces légales, enregistrement des statuts, réunion des pièces à remettre au centre de formalités, dépôt des fonds à la banque, demande d'immatriculation au registre du commerce et des sociétés effectuée auprès du centre de formalités dans le ressort duquel le siège social est situé...

L'absence de conseil d'administration, la possibilité de créer une SAS avec deux associés seulement, voire, avec un seul associé, limite nécessairement le nombre de pièces à remettre au Centre des formalités.

Le coût de constitution d'une SAS devrait être cependant au moins équivalent à celui d'une SA car, nous l'avons signalé, il est vivement conseillé de faire appel à un excellent spécialiste pour la rédaction des statuts et les honoraires de ce spécialiste ne doivent pas être sous-estimés.

LES FORMALITÉS SOCIALES ET FISCALES D'UNE ENTREPRISE INDIVIDUELLE ET D'UNE SOCIÉTÉ

Les formalités juridiques nécessaires à la création d'une entreprise individuelle et d'une société ont été décrites précédemment. Elles doivent être effectuées dans un centre de formalités des entreprises ou au greffe du tribunal de commerce grâce à une seule liasse d'imprimés dont le centre ou le greffe se charge de transmettre un exemplaire aux organismes suivants :

- au greffe du tribunal de commerce (pour inscription au registre du commerce et des sociétés, si le créateur est un commerçant ou s'il s'agit d'une société commerciale), aux services chargés de l'inscription au répertoire des métiers (si l'entreprise est une entreprise artisanale) ;

- aux services fiscaux (déclaration d'existence) ;
- à la direction régionale de l'Insee (attribution du numéro Siren) ;
- à l'Urssaf et à la caisse de sécurité sociale (affiliation aux allocations familiales) ;
- à la caisse régionale d'assurance-maladie ;
- à la caisse professionnelle ou interprofessionnelle de retraite (assurance vieillesse).

Si le créateur emploie d'emblée des salariés, le centre des formalités informera également :

- l'inspection du travail ;
- l'Urssaf ;
- le pôle emploi (assurance chômage) ;
- la caisse d'assurance-maladie des salariés (immatriculation du salarié).

Rappelons que si le dossier transmis au centre de formalités est complet, le centre remettra un récépissé de dépôt de dossier, comportant la mention « en attente d'immatriculation » qui sera valable durant un mois, délai pendant lequel l'extrait d'immatriculation définitif sera délivré. Le récépissé de création aura la même valeur juridique que l'extrait Kbis et, avec l'accord des associés, il permettra notamment le déblocage des fonds déposés en banque par une SARL pour sa constitution.

L'acceptation, par le centre des formalités, de la liasse d'imprimés remplie vaut déclaration auprès de chacun des organismes indiqués ci-dessus. Elle interrompt, par conséquent, les délais indiqués dans la troisième colonne des tableaux suivants.

LES FORMALITÉS FISCALES

TABEAU 10.2 **Formalités fiscales effectuées par l'intermédiaire du centre de formalités des entreprises**

Pourquoi ?	Quand faire les déclarations ?	Comment les faire ?
Déclaration d'existence aux contributions indirectes et contributions directes		
Pour permettre à l'administration fiscale de répertorier l'entreprise et de lui transmettre les imprimés relatifs aux diverses impositions	Dans les 15 jours du début de l'activité	<i>Effectuée au Centre de formalités ou au centre des impôts</i> Si le créateur ne reçoit aucune nouvelle du centre des impôts (ce qui serait étonnant !) il pourra envoyer une simple lettre à l'inspecteur fiscalité des entreprises qui lui retournera un imprimé à remplir



Faire parapher le livre journal et le livre des inventaires		
Pour éviter un rejet de la comptabilité par l'administration fiscale	La comptabilité devant être tenue sur un journal coté et paraphé, il convient d'effectuer cette formalité avant le début des activités	Porter les documents au greffe du tribunal de commerce sinon au greffe du tribunal d'instance ou, dans les petites agglomérations, à la mairie
Ces livres ne sont pas obligatoires pour les micro-entreprises		En profiter pour faire également parapher le livre de paie, et, s'il s'agit d'une société, le registre des procès-verbaux des assemblées générales (SA et SARL) et le registre des réunions du conseil d'administration ou du conseil de surveillance et du directoire (SA)
Opter pour un régime d'imposition		
Pour que l'entreprise puisse être soumise à un régime d'imposition différent de celui qui lui serait appliqué compte tenu de sa structure juridique et du niveau de son chiffre d'affaires	Dans les 3 mois du début d'activité	<i>Effectuée automatiquement par le centre de formalités des entreprises</i>

LES FORMALITÉS SOCIALES

Depuis 2007, le Régime social des indépendants (RSI) est devenu l'interlocuteur social unique des employeurs et travailleurs indépendants pour le recouvrement de l'ensemble des cotisations sociales personnelles qu'ils doivent acquitter pour assurer leur couverture sociale personnelle et il est également leur interlocuteur unique pour les prestations dont ils peuvent bénéficier. C'est le RSI qui perçoit, en un seul versement, des cotisations (mensuelles ou trimestrielles) qui auparavant étaient éclatées entre des caisses d'allocations familiales (Urssaf), de maladie maternité des non salariés, et d'assurance vieillesse des non salariés. C'est le RSI qui se charge de la gestion des relations avec ces caisses. Pour les professions libérales c'est le RSI qui gère l'assurance maladie-maternité avec un organisme conventionné. Par contre, l'URSSAF demeure compétente pour le recouvrement des cotisations d'allocations familiales, de la CSG et de la CRDS. Le service d'assurance vieillesse des professions libérales n'est pas intégré dans le RSI.

Si du personnel est embauché par l'entreprise, les salariés seront immatriculés auprès de caisses sociales distinctes de celles des travailleurs indépendants et l'entreprise devra leur verser chaque mois ou chaque trimestre des cotisations sociales dont une partie sera prise en charge par le salarié et une partie par l'employeur.

TABLEAU 10.3 **Formalités sociales effectuées par l'intermédiaire du centre de formalités, nécessaires à l'employeur¹**

Pourquoi ?	Quand faire les déclarations ?	Comment les faire ?
Affiliation à une caisse d'allocations familiales²		
Donner à l'employeur la possibilité de percevoir les allocations familiales	Dans les 8 jours du début de l'activité	Effectuée au centre des formalités qui transmettra au RSI et à l'Urssaf RSI – Caisse nationale : 264 avenue du Président Wilson – 93457 La Plaine-Saint-Denis cedex – tél. 01 77 93 00 00 – site web www.le-rsi.fr Caisse nationale des Urssaf : 36 rue de Valmy – 93108 Montreuil cedex – tél. 01 77 93 65 00 – site web www.acoss-urssaf.fr Urssaf – Région parisienne : 3 rue Franklin – BP 430 – 93518 Montreuil Cedex – tél. 0 820 01 10 10. Internet : www.urssaf.fr
Affiliation au régime d'assurance vieillesse des non-salariés³		
Pour pouvoir percevoir les assurances vieillesse lors de la retraite	Dès l'inscription au R.C. et au plus tard dans les 3 mois du début d'activité	Effectuée au centre des formalités qui transmettra au RSI <i>Pour les industriels, commerçants et pour les artisans</i> , l'organisme national de coordination est le RSI – site web www.le-rsi.fr <i>Pour les professions libérales</i> : la CNAVPL (hors avocats), CNAVPL, 102 rue de Miromesnil – 75008 Paris – tél. 01 44 95 01 50 – fax 01 45 61 91 37 – site web www.cnavpl.fr
Demande d'immatriculation au régime d'assurance-maladie des non-salariés⁴		
Permettre au dirigeant d'être remboursé (partiellement) des dépenses engagées à l'occasion d'une maladie (médecin, médicaments...)	Dans les 30 jours de l'inscription au registre du commerce	Effectuée au centre des formalités qui transmet au RSI Un organisme conventionné (mutuelle ou compagnie d'assurance) à choisir lors de l'immatriculation, versera les prestations santé



Adhésion éventuelle à un régime facultatif d'assurance chômage		
En cas de dépôt de bilan l'entrepreneur individuel peut recevoir des indemnités	Pas de délai maximum	Contactez directement soit la Garantie sociale des chefs d'entreprise (Association GSC, 42 av. de la Grande-Armée – 75017 Paris – tél. 01 45 72 63 10 – fax. 01 45 74 25 38 – site web www.gsc.asso.fr), soit l'Association pour la protection des patrons indépendants (APPI – 25 boulevard de Courcelles – 75008 Paris – tél. 01 45 63 92 02 – fax 01 45 61 02 43 43 – e-mail contact@appi.asso.fr site web www.appi-asso.fr)

1 Employeurs n'ayant pas le statut de salarié : entrepreneurs individuels et gérants majoritaires de SARL.

2 Si le créateur exerce plusieurs activités non salariées, il ne versera qu'une cotisation calculée sur le montant total des revenus procurés par l'ensemble de ces activités.

S'il exerce une activité salariée et une activité non salariée (activité de commerçant, par exemple) le créateur est redevable séparément de la cotisation d'allocations familiales pour son activité indépendante et son employeur est redevable de la cotisation pour son activité salariée (elle est déduite de son bulletin de salaire).

3 Si le créateur exerce simultanément une activité salariée et une activité non salariée, il devra cotiser d'une part au régime général de la sécurité sociale des salariés (sur la base de son revenu salarié), et d'autre part au régime d'assurance vieillesse correspondant à son activité non salariée (sur la base de son revenu professionnel non salarié). Les cotisations ainsi versées lui ouvriront des droits à pension dans chacun des deux régimes.

Si le créateur exerce deux activités non salariées (commerciale et artisanale par exemple), il cotisera en principe à une seule caisse, celle de son activité principale et sa cotisation sera calculée sur le montant de son seul revenu principal.

4 Si le créateur exerce parallèlement deux activités non salariées, il cotisera sur le total de ses revenus non salariés. S'il exerce une activité non salariée et une activité salariée, il cotisera séparément au titre de son activité non salariée et au titre de son activité salariée (sa cotisation est déduite de son bulletin de salaire). Les prestations ne sont versées que par un seul régime, celui de l'activité non salariée qui est présumée être exercée à titre principal sauf si l'activité salariée représente plus de 1 200 heures dans l'année et si elle lui procure un revenu supérieur à celui de l'activité non salariée. Dans ce cas les prestations seront versées par le régime des salariés, le créateur sera exonéré de la cotisation d'assurance maladie de la première année pour l'activité non salariée et la deuxième cotisation sera calculée sur le revenu réel au lieu d'être calculée sur un revenu forfaitaire.

TABLEAU 10.4 **Formalités sociales effectuées au centre de formalités**
Formalités exigées si du personnel est embauché

Pourquoi ?	Quand faire les déclarations ?	Comment les faire ?
Déclaration d'ouverture à l'Inspection du travail		
L'inspecteur du travail est un élément important de la vie d'une entreprise. Son autorisation doit être demandée pour toute dérogation à la législation sociale	Avant la première embauche et de préférence avant le début de l'activité	Au centre de formalités si du personnel est déjà embauché sinon, envoyer une lettre recommandée avec avis de réception à l'inspecteur du travail du lieu d'activité. (L'adresse de la direction régionale, Direccte figure sur le site www.travail-solidarite.gouv.fr). Préciser dans la lettre quel est le lieu d'activité, quelle est la nature de cette activité et quels sont les horaires de travail
Demande d'immatriculation en tant qu'employeur à la sécurité sociale		
Pour permettre aux salariés de bénéficier des prestations sociales. L'Urssaf doit recevoir les cotisations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • allocations familiales • assurance-maladie, maternité, invalidité, décès • accident du travail • assurance vieillesse, veuvage • CSG et RDS 	Effectuée automatiquement lors de l'immatriculation au registre du commerce. En tout état de cause elle est effectuée grâce à la « déclaration unique d'embauche » qui doit être transmise à l'Urssaf avant l'embauche du premier salarié (voir chapitre 12). L'Urssaf répercute sur les autres organismes indiqués ci-dessous.	La demande d'immatriculation de l'entreprise sera transmise par le centre des formalités à l'Union pour le recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (Urssaf) Elle permettra à l'entreprise de connaître son taux de cotisation aux accidents du travail (voir site www.urssaf.fr)
Demande d'affiliation à un centre de médecine du Travail		
Permettre aux salariés d'être régulièrement convoqués pour la visite d'embauche, la visite annuelle obligatoire et la visite de reprise du travail après un accident du travail ou une maladie professionnelle	Dès l'embauche du premier salarié	Par la déclaration unique d'embauche (voir chapitre 12)

Demande d'affiliation des salariés à la caisse primaire d'assurance-maladie (CPAM)		
<p>Pour que les salariés soient immatriculés (s'ils ne le sont pas déjà), pour qu'ils soient simplement affiliés s'ils ont déjà un numéro de Sécurité sociale et pour qu'ils soient indemnisés en cas de maladie</p>	<p>Dans les 8 jours de l'embauche À la caisse d'assurance-maladie de la circonscription dans laquelle ils ont leur résidence habituelle</p>	<p>Au centre de formalités si du personnel est déjà embauché, sinon par la déclaration unique d'embauche (voir chapitre 12). Pour contacter votre caisse d'assurance-maladie appeler le 36 46 ou consulter le site web www.amelie.fr</p>
Demande d'affiliation des salariés au régime d'assurance chômage (Pôle Emploi)		
<p>Permettre aux salariés de bénéficier des indemnités du pôle emploi en cas de licenciement. Les Assedic reçoivent les cotisations chômage</p>	<p>Dans les 8 jours qui suivent l'embauche du premier salarié</p>	<p>Au centre de formalités si du personnel est déjà embauché, sinon c'est l'Urssaf qui prévient Pôle Emploi après réception de la première déclaration unique d'embauche. Pour connaître votre pôle emploi, consulter le site www.pole-emploi.fr, rubrique « Votre pôle emploi » en bas de la page d'accueil</p>
Demande d'affiliation à un régime de retraite complémentaire des cadres et des non-cadres		
<p>Permettre aux salariés de percevoir une retraite complémentaire La caisse de retraite reçoit les cotisations d'assurance vieillesse</p>	<p>Dans les 3 mois qui suivent le début d'activité</p>	<p>Demander d'abord au secrétariat du Conseil des prud'hommes si l'activité envisagée fait l'objet d'une convention collective (car certaines conventions prévoient l'adhésion à des caisses de retraite nommément désignées) sinon contacter l'Association des régimes de retraite complémentaire (l'Arrco) pour l'ensemble des salariés et, pour les cadres, contacter l'Association générale des institutions de retraite des cadres (AGIRC-ARRCO, 16-18 rue Jules César – 75012 Paris – tél. 01 71 72 12 00 – site web : www.agirc-arrco.fr, e-mail : contact@arrco.fr ou contact@agirc.fr)</p>



Achat du Registre unique du personnel		
Le registre unique du personnel permet à l'inspecteur du travail et à l'Urssaf de contrôler le respect de la réglementation en matière d'embauche et de rémunération	Au plus tard lors de la première embauche	Acheter le livre dans une librairie ou une papeterie. Faire parapher le registre par le maire ou un adjoint

TABLEAU 10.5 **Autres formalités à prévoir**

Pourquoi ?	Quand constituer le dossier ?	Quelles pièces fournir ?
La constitution d'un dossier à La Poste		
Pour retirer les lettres recommandées envoyées au nom de l'entreprise, pour pouvoir disposer éventuellement d'un compte courant postal	Aussitôt après le dépôt de la demande d'immatriculation au registre du commerce, si du moins le créateur veut retirer les lettres recommandées arrivées au nom de son entreprise (surtout si ce nom est différent de son propre nom à lui)	<ul style="list-style-type: none"> – récépissé de dépôt remis par le centre des formalités ou certificat remis par le greffier du tribunal de commerce lors du dépôt de la demande d'immatriculation. Il faudra le remplacer par l'extrait d'immatriculation dès que ce dernier sera délivré – une copie des statuts s'il s'agit d'une société Déposer ces pièces au bureau principal de la localité (ou de l'arrondissement pour Paris) en y joignant éventuellement des procurations
L'ouverture d'un compte bancaire ou postal		
Toute entreprise doit obligatoirement posséder un compte en banque ou un compte courant postal	Aussitôt après le dépôt de la demande d'immatriculation au RC	<ul style="list-style-type: none"> – récépissé de dépôt remis par le centre des formalités – copie des statuts, s'il s'agit d'une société Remettre les pièces au banquier ou à la poste en y joignant éventuellement des procurations
Site Internet		
Toute personne physique ou morale immatriculée au registre du commerce et des sociétés et qui possède un site Internet, doit indiquer sur ce site l'adresse de son siège social et la mention « RCS » suivie de la ville où se trouve le greffe auprès duquel elle est immatriculée et son numéro d'immatriculation.		

POINTS CLÉS

- Les formalités à effectuer par l'auto-entrepreneur sont réduites à une simple déclaration qui peut-être faite en ligne auprès d'un centre de formalités correspondant au type d'activité choisie.
- Les formalités de création d'une entreprise individuelle classique sont limitées au dépôt d'une déclaration de création auprès d'un centre de formalité mais il convient de réunir au préalable des documents qui seront joints à cette déclaration.
- Les formalités juridiques, sociales et fiscales d'une société sont plus lourdes et il peut être judicieux de les confier au notaire ou à l'avocat auquel le créateur aura demandé de rédiger les statuts de sa société.
- L'acte de naissance d'une entreprise est son inscription au registre du commerce (pour les activités commerciales) ou au répertoire des métiers (pour les activités de production, transformation ou de services relevant de l'artisanat).
- Les auto-entrepreneurs sont dispensés de l'inscription au registre du commerce mais ils ont intérêt à la demander pour bénéficier des dispositions sur les baux commerciaux.
- Par acte notarié, un entrepreneur individuel peut rendre insaisissable son domicile personnel et ses autres biens bâtis ou non bâtis s'ils ne sont pas indispensables à son activité professionnelle.
- Beaucoup de créateur souhaiteraient localiser leur siège social et exercer leur activité professionnelle à leur domicile personnel. Mieux vaut au préalable qu'ils contactent la mairie car certaines communes ont créé des périmètres de sauvegarde et dans les villes de plus de 200 000 habitants l'utilisation de locaux d'habitation à des fins commerciales est réglementée.

Protégez votre nom commercial, vos marques et vos inventions¹

L'inventeur d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé de fabrication, d'un modèle ou d'une forme nouvelle, d'une marque ou d'un sigle, peut sous certaines conditions, faire protéger sa création par un dépôt auprès de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI). La loi protège aussi le nom commercial des entreprises ainsi que les créations intellectuelles ou artistiques et les noms de domaine.

Tous les créateurs doivent connaître ces protections et savoir quelles sont les démarches qu'il convient d'effectuer pour qu'elles puissent s'exercer².

PROTÉGEZ VOTRE NOM COMMERCIAL

Le nom commercial est la dénomination sous laquelle une entreprise est connue de ses fournisseurs, de ses clients et du grand public. Ce nom peut être celui du fondateur, à

¹ Les développements qui suivent ont largement bénéficié d'une aide particulièrement précieuse apportée par l'INPI que nous tenons à remercier vivement, notamment MM. Jean Philippe Müller et Jean-François Lebesnerais. Que soient également remerciés Jérôme Chrétien, conseil en propriété industrielle, Delphine Boy, conseiller en propriété industrielle et J.-J. Burst, professeur à la faculté de droit de Strasbourg.

² Pour tout renseignement complémentaire concernant les marques et brevets, vous pouvez consulter les banques d'informations qui sont accessibles par Internet (voir RESSOURCE 9).

moins que celui-ci ne choisisse une appellation « de fantaisie » qui peut rappeler l'activité exercée.

Le nom commercial peut être identique à celui sous lequel l'entreprise est enregistrée au greffe du tribunal de commerce. S'il s'agit d'une société on parle alors de dénomination sociale.

Une entreprise peut être également identifiée par une enseigne apposée sur la façade de l'établissement.

Le nom commercial s'acquiert par le premier usage et cette acquisition n'exige aucune formalité de dépôt ou d'enregistrement, sinon une recherche d'antériorité qui permettra de s'assurer que des entreprises similaires ne l'utilisent pas déjà. La protection du nom commercial est illimitée dans le temps. Elle est par contre limitée dans l'espace et l'étendue de la zone protégée dépend de la notoriété des noms concernés (alors que l'immatriculation au registre du commerce donne une portée nationale à la protection d'une dénomination commerciale).

Une dénomination commerciale doit cependant remplir trois conditions. Elle doit être d'abord « distinctive » ce qui exclut les mots ou expressions communément et naturellement employés pour désigner les produits ou services, mots ou expressions tels que « boulanger », « prêt-à-porter » ou « épicerie fine ».

Par ailleurs, la dénomination ne doit pas être interdite par la loi. Il en est ainsi des dénominations susceptibles de tromper le public sur la nature ou l'origine du produit ou du service (par exemple, « Au Beurre frais » pour un pâtissier qui utiliserait de la margarine pour fabriquer ses gâteaux ou « Au Poisson frais » pour un marchand de produits surgelés). La loi interdit également les désignations contraires aux bonnes mœurs et à l'ordre public. L'ordre public doit être notamment apprécié par référence aux lois et règlements qui limitent l'emploi de certains mots tels que « docteur » mais également aux conventions internationales qui régissent la reproduction des emblèmes, armoiries, drapeaux d'États ou d'organismes internationaux.

Enfin, la dénomination ne doit pas porter atteinte aux droits d'autrui. Rien ne s'oppose à ce que le même nom soit utilisé par deux entreprises similaires suffisamment éloignées pour que le premier usager ne subisse pas une concurrence déloyale. Ce premier usager ne pourra introduire une action en justice que si trois éléments sont réunis : une faute, un dommage et un lien de cause à effet entre la faute et le dommage. La jurisprudence a étendu la notion de faute aux actes qui, volontairement ou involontairement, tirent profit des réalisations ou du renom acquis par les tiers, quand bien même ces derniers exerceraient des activités différentes. Ainsi, un boulanger installé à Paris pourrait sans aucun problème choisir comme nom commercial « La Boulange » même si un boulanger de Marseille utilisait la même dénomination. Par contre, ce même boulanger parisien ne pourrait certainement pas employer comme nom commercial « Les Galeries Lafayette » « Maxim's » « Le Ritz » ou « Pierre Cardin » car ces noms possèdent une audience nationale. Le problème se poserait différemment si notre boulanger s'appelait lui-même Pierre Cardin. Les tribunaux admettent en effet qu'un indus-

triel ou un commerçant puisse exercer son activité sous son propre nom à condition toutefois qu'il ajoute à ce nom des indications susceptibles d'éviter tout risque de confusion, lorsqu'un tel risque existe¹. Rien ne s'opposerait donc à ce qu'un sieur Pierre Cardin ouvre une boulangerie sous son nom patronymique. Par contre, s'il voulait s'orienter vers le prêt-à-porter ou vers la haute couture, il devrait adjoindre certains éléments à sa dénomination commerciale pour éviter de tomber sous le coup d'une action en concurrence déloyale, action qui permettrait au célèbre couturier d'interdire l'usage de son nom, de faire publier le jugement et d'obtenir éventuellement des dommages-intérêts².

Les créateurs qui voudraient éviter les inconvénients précédents en adoptant un nom de fantaisie devront par conséquent effectuer une recherche d'antériorité après avoir lu la brochure de l'INPI intitulée « Vérifier la disponibilité d'un nom de société ». Elle est téléchargeable depuis le site web www.inpi.fr.

Le créateur doit d'abord vérifier si une autre entreprise ne possède pas déjà un nom identique dans un domaine d'activité identique ou similaire, pour des produits identiques ou similaires. Il suffit pour cela de consulter le Registre national du commerce et des sociétés (RNCS) grâce à la base de données infogreffe (www.infogreffe.fr). Cette base, gratuite, ne donnera des informations que sur les personnes morales (sociétés, groupements d'intérêts économiques et autres personnes morales). Une recherche à l'identique sur le nom commercial devrait être complétée par une recherche de similarités car il se pourrait que des entreprises aient adopté des noms commerciaux proches de celui envisagé par le créateur et que ces noms constituent des antériorités. La prise en compte de similarités orthographiques, phonétiques et intellectuelles complique sérieusement le travail du créateur et si ce dernier envisage un développement important de son entreprise, il peut être préférable pour lui de confier ce travail à un spécialiste de l'INPI qui effectuera sa recherche dans des GAS, groupes d'activités similaires à l'activité de la future entreprise en partant de son code APE. Il en coûtera 40 € pour une recherche dans 3 GAS et 10 € par GAS supplémentaire dans la limite de 5 GAS (au-delà de 5 GAS il convient de présenter une nouvelle demande). Il est cependant prudent de s'assurer en même temps que des marques n'ont pas été déposées sous un nom identique ou similaire dans des classes d'activité identiques ou proches de l'activité future de l'entreprise (voir rubrique suivante). L'INPI peut également se charger de cette recherche simultanée de similarités sur le nom commercial et sur la marque. Cette recherche conjointe coûte 60 € pour 3 GAS et 3 classes et 10 € pour chaque GAS ou classe supplémentaire (400 € pour l'ensemble des GAS et classes d'activité). (voir en annexe l'adresse de l'INPI).

1 À condition également que ce nom n'ait pas été déposé comme marque pour des produits ou des services similaires (voir développements sur la marque).

2 Les jugements prévoient généralement une astreinte, c'est-à-dire le versement de pénalités pour chaque jour de retard apporté à la suppression du nom litigieux.

PROTÉGEZ VOS MARQUES

La marque est un signe distinctif matériel, verbal ou figuratif, susceptible de représentation graphique, utilisé par un commerçant, un industriel ou un prestataire de services pour distinguer ses produits ou services de ceux des concurrents. Le livre VII du Code de la propriété intellectuelle, définissant le régime juridique des marques, permet également de protéger des signes sonores tels que des sons et des phrases musicales. Il permet d'ajouter, aux signes figuratifs, des hologrammes et des images de synthèse. Enfin, il admet qu'une nuance de couleur puisse également constituer une marque.

La législation accorde sur tout le territoire français une protection qui peut être perpétuelle aux créateurs ou acquéreurs de ces marques, à condition toutefois qu'ils en aient fait le dépôt à l'Institut national de la propriété industrielle.

À la différence du nom commercial, dont la propriété s'acquiert par le premier usage, la marque appartient au premier qui la dépose. Un tel dépôt garde ses effets pendant dix ans mais des renouvellements successifs, effectués tous les 10 ans par le simple paiement d'une taxe de renouvellement, permettent de prolonger ce délai indéfiniment. Inversement, une marque qui reste inexploitée pendant un délai de 5 ans après son enregistrement ou son dernier usage peut être déchuée par décision judiciaire.

LE CHOIX D'UNE MARQUE

Un dirigeant peut choisir comme marque tout signe matériel, et notamment son propre nom, à condition toutefois qu'il n'ait pas été déposé par une entreprise pour des produits ou services similaires. Un tel dépôt interdirait son utilisation à toutes les autres entreprises même géographiquement éloignées. Si, par contre, ce même dépôt concernait des produits et services différents et non similaires, plus rien ne s'opposerait à l'usage de la marque envisagée, sauf dans des cas limitatifs de marques de haute renommée. Chacun sait, par exemple, qu'une marque « Chesterfield » désigne des bas et des cigarettes pourtant fabriqués par des entreprises qui ne possèdent pas de liens financiers. La tendance est toutefois d'accepter une exception à cette règle lorsqu'une marque est susceptible de prêter à confusion avec une marque qui bénéficie d'une grande renommée et qui est largement connue du public. Le signe ne doit pas non plus reproduire un nom patronymique rare ou célèbre, un nom commercial désignant une entreprise ayant un rayonnement international, une œuvre littéraire ou artistique. Par ailleurs, il est également interdit d'altérer une marque existante afin de s'en attribuer la propriété. Un créateur qui voudrait par exemple commercialiser des sous-vêtements sous la marque « Chesterfield » tomberait dans le champ d'application des textes sanctionnant la contrefaçon.

S'il est possible de choisir comme marque un nom patronymique, il est également possible d'adopter tout autre signe matériel, et notamment des noms géographiques, à condition

que ces derniers ne servent pas à indiquer l'origine ou la provenance des produits concernés (une marque telle que « Les Fraises de Valence » serait probablement contestée et les cafés Mexic avaient dû changer leur nom en Mexio avant d'adopter celui de Jacques Vabre). La marque doit répondre à des conditions précises de validité. La marque doit être « arbitraire » c'est-à-dire que le signe choisi ne saurait être composé de mots ou d'expressions qui, dans le langage courant ou professionnel, servent à désigner le produit ou le service concerné. La marque ne doit pas non plus se borner à désigner une caractéristique du produit ou du service. La marque ne doit pas comporter d'éléments trompeurs ou interdits par la loi, ni être contraire aux bonnes mœurs ou à l'ordre public. La marque ne doit pas induire le consommateur en erreur sur la nature, les caractéristiques ou la provenance du produit. La loi interdit également d'utiliser comme marque des signes qui reproduisent ou imitent tout ou partie d'armoiries, drapeaux, emblèmes de pays ou d'organisations intergouvernementales.

Si les dénominations de fantaisie peuvent adopter de simples noms tels que « Omo » elles peuvent également se présenter sous forme d'initiale (IBM, RMC) de chiffres et de lettres (607, R5, 3M) ou même de slogans (SOS Médecins, La Pie qui chante). La protection juridique des marques dépasse même le cadre des marques nominales (la forme des lettres IBM ou celle du journal *Le Monde*), des dessins ou des signes figuratifs (les chevrons de Citroën, le crocodile de Lacoste), des combinaisons ou des dispositions de couleurs (les bandes de couleur des chaussures Adidas), la forme d'un produit ou de son emballage (la forme des bouteilles de parfum de Chanel, l'emballage des pâtes Lustucru) et même des sons et phrases musicales ou des hologrammes et images de synthèse ajoutés à des signes figuratifs.

Lors du dépôt d'une marque, l'Institut national de la propriété industrielle n'effectue aucune recherche d'antériorités. Il se contente de vérifier le respect des règles précédemment citées (conformité à l'ordre public, caractère non déceptif, non descriptif...) ainsi que les conditions de forme. La demande d'enregistrement est publiée au Bulletin officiel de la propriété industrielle (BOPI) six semaines après son dépôt. Cependant, pendant un délai de deux mois suivant la publication de la demande d'enregistrement, le propriétaire d'une marque déposée ou enregistrée antérieurement ou le titulaire d'une marque antérieure notoirement connue peut s'opposer à l'enregistrement d'une marque. L'administration dispose alors d'un délai de 6 mois (sauf cas de suspension énumérés par la loi) pour statuer et rejeter éventuellement la demande d'enregistrement si elle estime l'opposition justifiée.

Le créateur d'une marque qui voudrait éviter toute contestation ultérieure émanant d'un concurrent devra donc prendre la précaution d'effectuer une recherche d'antériorités.

LA RECHERCHE D'ANTÉRIORITÉS

Avant de réaliser cette recherche mieux vaut d'abord se familiariser avec la réglementation des marques en lisant les brochures « *La marque - tout ce qu'il faut savoir avant de déposer une marque* » et « *Vérifier la disponibilité d'une marque* ». Ces documents précisent quelles sont les démarches à suivre. Ils sont téléchargeables gratuitement sur le site de l'INPI

(www.inpi.fr). Dans un deuxième temps, le créateur devra identifier les classes de produits ou services dans lesquelles il souhaiterait protéger sa marque et sur lesquelles il devra effectuer sa recherche d'antériorités. L'ensemble des produits et services susceptibles de faire l'objet d'un dépôt est ventilé en 45 classes dont la liste peut être obtenue *via* Google, sur l'expression « classification de Nice » ou sur le site de l'INPI (www.inpi.fr/fileadmin/mediatheque/pdf/Classification_de_Nice_marques.pdf). Le créateur pourra ensuite faire une première recherche « à l'identique » en consultant lui-même la base de données « Marques » de l'INPI : <https://bases-marques.inpi.fr>. Si aucun dépôt de marque identique n'apparaît, mieux vaut cependant compléter la recherche à l'identique par une recherche de similarités, sur des noms et pour des activités proches de celles envisagées. Une telle recherche peut être réalisée par un conseil en propriété industrielle mais elle peut être également réalisée par l'INPI. À la demande du créateur, cette recherche de similarités sera effectuée simultanément sur les bases de marques et sur les dénominations commerciales, dans les classes indiquées par le créateur et, si possible également, dans des groupements d'activités similaires (GAS). Le coût de la recherche d'antériorités effectuée par l'INPI sera le suivant :

- 40 € pour une recherche sur 3 classes ou sur 3 GAS ;
- 60 € pour une recherche simultanée sur 3 classes et 3 GAS ;
- 10 € pour chaque classe ou GAS supplémentaire ;
- une recherche menée sur l'ensemble des classes et des GAS atteindra 400 € mais une recherche d'antériorités pour des activités totalement étrangères à celles envisagées par le créateur se justifiera rarement.

Si le créateur se rend à l'INPI pour demander la recherche d'antériorité, il en obtiendra le résultat sur place sous forme d'un listing de noms de marques et de sociétés similaires.

Le listing n'est pas interprété par l'INPI ce qui pourrait justifier la prise en charge de la recherche de similitudes par un conseil en propriété industrielle.

LE DÉPÔT DE LA MARQUE

Si, après avoir obtenu le résultat de sa recherche d'antériorité, le créateur décide d'effectuer un dépôt de marque, un tel dépôt ne présente guère de difficulté car il suffit de remplir le formulaire de dépôt en suivant les instructions données par la brochure : « *Le Formulaire Marque - Comment remplir votre dossier de dépôt de marque ?* ». Cette brochure est téléchargeable depuis le site internet de l'INPI. Le formulaire « Marque de fabrication de commerce ou de service - Demande d'enregistrement » peut être lui-même téléchargé.

Sur les imprimés, le créateur reproduira la marque choisie, précisera les produits ou services qu'il désire protéger puis déposera sa demande d'enregistrement à l'INPI Paris ou dans l'une de ses délégations régionales. Les dépôts peuvent être également faits par voie postale, en recommandé avec AR, à l'INPI. La taxe de dépôt est de 225 € pour 3 classes (200 € pour un dépôt électronique).

À partir de la quatrième classe, la taxe est de 40 € par classe. La taxe de dépôt d'une marque pour une classe, deux classes ou trois classes est donc de 225 € et la taxe de dépôt d'une marque pour 5 classes de 225 € + (2 × 40 €) = 305 €. Il est inutile de déposer dans des classes qui ne seraient pas utilisées dans un délai de 5 ans.

Dans les jours qui suivent la transmission du dossier, l'INPI retourne une copie de celui-ci en y portant un numéro national de dépôt. Dans les 6 semaines suivantes, l'institut publie le dépôt au bulletin officiel de la propriété industrielle (BOPI). L'INPI ne vérifie pas la disponibilité de la marque mais la publication au BOPI ouvre une période de 2 mois durant laquelle la marque peut faire l'objet d'oppositions ou d'observations de n'importe quelle personne ayant pris connaissance du dépôt. Le déposant peut contester ces oppositions et, si celles-ci sont rejetées, l'INPI publie l'enregistrement de la marque au BOPI et transmet au déposant un certificat d'enregistrement de cette marque.

Si la marque est rejetée par l'INPI, car étant insuffisamment distinctive, rien n'empêche son auteur de l'utiliser mais il ne peut se prévaloir d'aucune protection au titre des marques. Si, par contre, elle est acceptée, l'enregistrement lui donne un droit exclusif d'usage sur le territoire français. Le dépôt lui permet également, pendant un délai de 6 mois, d'étendre sa protection à l'ensemble du territoire de l'Union Européenne, par un dépôt communautaire, et aux 184 pays signataires de la Convention d'Union de Paris, par des dépôts internationaux.

L'EXTENSION DE LA PROTECTION D'UNE MARQUE À L'ÉTRANGER

Depuis le 1^{er} janvier 1996, il est possible d'effectuer un dépôt de marque communautaire à l'Office d'enregistrement des marques et des dessins ou modèles de l'Union Européennes (OHMI). Ce dépôt peut être réalisé par l'intermédiaire de l'INPI, par l'une de ses délégations régionales ou directement par envoi postal, par télécopie ou par dépôt électronique sur le site internet de l'OHMI (<http://oami.europa.eu>)¹.

Un tel dépôt protège la marque pendant 10 ans sur tout le territoire de l'Union européenne et ce dépôt peut être renouvelé indéfiniment pour des périodes successives de 10 ans. Si le dossier transmis à l'OHMI est complet, une recherche d'antériorités est effectuée par l'office à titre documentaire parmi les marques communautaires (à l'exclusion des marques nationales déposées ou enregistrées dans la Communauté Européenne). Une recherche dans les registres nationaux peut cependant être demandée au moment du dépôt. La demande est ensuite publiée. Dans les 3 mois qui suivent cette publication, des oppositions peuvent être formées par les titulaires éventuels de marques communautaires ou nationales. Si aucune opposition n'a été présentée ou si les oppositions ont été rejetées, la marque est enregistrée. La taxe de base pour le dépôt est de 1 500 euros pour 3 classes, (ramenée à 900 euros en cas de dépôt électronique). Chaque classe supplémentaire coûte 150 €.

1 Voir RESSOURCE 9

Notons que si un créateur souhaite protéger sa marque sur des pays européens autres que la France, il peut être préférable pour lui d'effectuer d'emblée un dépôt européen (qui le protégera également sur la France) d'autant que l'OHMI effectuera sa recherche d'antériorité à titre documentaire.

Le créateur peut également étendre sa protection aux 184 pays qui ont signé la *Convention d'Union de Paris*. À la date de publication du présent ouvrage, ces membres n'ont malheureusement pas encore harmonisé leur législation sur les dépôts des marques. Un créateur est donc condamné à répéter les formalités dans chacun des pays où il souhaite bénéficier d'une protection légale. Notons cependant que 82 de ces pays ont signé une convention dite *Union de Madrid* organisée par un arrangement et un protocole, grâce auxquels une seule formalité de dépôt étend ses effets aux états signataires désignés lors du dépôt. Le dépôt international s'effectue au bureau international de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI)¹ situé à Genève par l'intermédiaire, en France, de l'INPI. La durée de la protection est de 10 ans, indéfiniment renouvelable.

Depuis novembre 2003, les États-Unis font partie du protocole de Madrid. Ils n'ont cependant pas encore signé l'arrangement.

Pour protéger une marque dans les 82 pays signataires de l'arrangement ou du protocole de Madrid, il convient d'abord d'effectuer le dépôt en France, d'acquitter ensuite auprès de l'INPI une taxe nationale de transmission du dépôt international de 60 € et de demander l'extension à tout ou partie des autres signataires de l'arrangement ou du protocole. Il en coûtera 653 francs suisses pour une protection de 10 ans ou 1 306 francs suisses pour 20 ans et cela pour 3 classes. À partir de la 4^e classe il conviendra d'acquitter une taxe de 100 francs suisses par classe. Si la marque est en couleurs, le coût du dépôt est de 903 francs suisses au lieu de 653 francs suisses. Chaque désignation d'un pays selon l'arrangement donnera lieu au paiement d'une taxe de 100 francs suisses. Pour les pays qui ont signé uniquement le protocole de Madrid, la redevance par pays est variable (337 FS pour les États-Unis, 295 FS pour le Royaume Unis...)

La législation qui protège les marques varie d'un pays à l'autre. En France, l'enregistrement d'une marque entraîne une interdiction pour les tiers de déposer ou d'utiliser sans autorisation la marque ou une imitation de celle-ci pour les mêmes produits ou services, ou pour des produits ou services similaires lorsque le public pourrait penser qu'ils ont la même origine.

Il y a contrefaçon lorsque la marque, ou l'une de ses parties caractéristiques, est reprise à l'identique, que le contrefacteur soit de bonne ou mauvaise foi, qu'il y ait ou non un risque de confusion entre les produits ou services. Ont ainsi été reconnues contrefaites les marques Carrefour par Carrefour du bâtiment, Péricope par Pariscope, Baccara par Bacara.

1 Voir RESSOURCE 9

Il y a également contrefaçon lorsqu'un rapprochement plus ou moins caractérisé est réalisé avec une marque antérieure pouvant entraîner un risque de confusion pour « le consommateur d'attention moyenne qui n'a pas les deux marques simultanément sous les yeux ». Le risque de confusion peut provenir d'une similitude verbale ou nominative (ressemblance graphique ou phonétique), d'une similitude figurative, d'une similitude intellectuelle (association d'idées). Ont été ainsi jugées imitées les marques Sortilège par Sportilège, Minefil par Mirifil, Taille fine par Mini-taille, La vache qui rit par La vache sérieuse.

Les personnes coupables d'une contrefaçon, par reproduction ou par imitation, peuvent se voir interdire d'utiliser la marque contrefaite ou imitée et cette interdiction peut être assortie d'une astreinte c'est-à-dire d'une pénalité par jour de retard apporté à la non-exécution de l'interdiction. La condamnation peut être également accompagnée de dommages-intérêts, de la destruction ou de la confiscation des objets contrefaisants et de la publication du jugement dans les journaux.

La personne victime d'une contrefaçon par reproduction ou par imitation peut mettre en œuvre une procédure spécifique, celle de la saisie-contrefaçon. Elle consiste, sur requête adressée au président du tribunal de grande instance, à faire procéder par huissier à une saisie descriptive ou à une saisie réelle des produits contrefaisants. Dans un délai de 15 jours suivant la saisie, il est alors nécessaire d'introduire une action devant le tribunal correctionnel ou le tribunal de grande instance sinon la saisie serait nulle. Depuis une loi du 9 mars 2004, les sanctions pour contrefaçon ont été renforcées afin de faire face à l'accroissement de cette pratique. S'il est saisi, le tribunal de commerce peut prononcer une peine d'amende susceptible d'atteindre 300 000 € et/ou un emprisonnement jusqu'à 3 ans (art. 716-9 du code de la propriété intellectuelle). Pour certains délits concernant les marques, les sanctions sont même portées à 4 ans d'emprisonnement et 400 000 euros d'amende. Ces peines peuvent être doublées en cas de récidive. Sous certaines conditions, le Code de la propriété intellectuelle permet également au propriétaire d'une marque enregistrée, de demander par lettre aux douanes, que soient retenues les marchandises sur lesquelles est apposée une marque présumée contrefaite. Si le délit est commis en bande organisée, une peine d'emprisonnement de 5 ans et une amende de 500 000 euros peuvent être requises.

Par contre, si pendant un délai de 5 ans le titulaire de droits a toléré l'usage d'une marque déposée de bonne foi par une autre personne, cette dernière ne peut plus être poursuivie en contrefaçon ou en nullité.

Il est donc utile, pour le titulaire d'une marque enregistrée, de surveiller les registres afin de pouvoir s'opposer à des marques identiques ou similaires déposées par des tiers pour des produits identiques ou similaires.

Une loi d'octobre 2007 est venue renforcer la lutte contre la contrefaçon de marques (et de brevets) en transposant une directive européenne qui permet au juge d'enjoindre à toute personne détenant des contrefaçons, de fournir des informations sur leur origine et, à défaut de réponse, de la sanctionner financièrement au travers d'une astreinte. Le juge peut désormais fixer le montant de dommages et intérêts en tenant compte du montant des

bénéfices réalisés par le contrefacteur. Par ailleurs, s'il existe des circonstances de nature à compromettre le recouvrement de ces dommages et intérêts, le magistrat pourra ordonner la saisie conservatoire des biens immobiliers, mobiliers et des comptes bancaires de ce contrefacteur.

PROTÉGEZ VOS INVENTIONS

Tout inventeur d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé de fabrication peut déposer un brevet qui le protégera pendant 20 ans.

Le dépôt d'un brevet doit remplir trois conditions.

- Le produit, objet de la protection, doit présenter trois caractéristiques :
 - la nouveauté ;
 - l'activité inventive ;
 - la possibilité de le fabriquer ou de l'utiliser.
- Le dépôt doit avoir été effectué selon des modalités conformes à la réglementation.
- Les taxes afférentes à ce dépôt doivent avoir été régulièrement acquittées.

LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INVENTION BREVETABLE

La nouveauté

Par nouveauté, le législateur entend simplement l'absence de révélation publique de l'invention. Tout communiqué de presse rendrait donc inopérant le dépôt d'un brevet. Le législateur a cependant prévu des exceptions au principe de confidentialité.

La première concerne la divulgation faite sous le sceau du secret à des tiers chargés de déposer le brevet ou de mettre au point l'invention (fabricant du prototype, conseil en propriété industrielle). La seconde exception vient protéger l'innovation contre sa divulgation frauduleuse par un tiers. La troisième exception prévoit la possibilité de protéger une invention si sa divulgation préalable est restée suffisamment vague pour interdire à un spécialiste de la reproduire ou de la concrétiser.

Lorsqu'une invention a été parallèlement découverte par plusieurs personnes indépendamment les uns des autres, le droit au brevet revient au premier déposant. Cependant, l'avantage donné au premier déposant ne saurait être exploité par un tiers non inventeur pour soustraire le bénéfice d'une invention à son véritable auteur. Ce dernier peut donc revendiquer la propriété de la demande ou du brevet qui aurait été délivré en violation d'une obligation légale ou conventionnelle.

Un inventeur qui dépose un brevet dans un pays signataire de la Convention de Paris, dispose d'un délai de 12 mois pour le déposer dans les autres pays signataires de la convention. Pendant un an, il bénéficie donc d'une immunité même s'il fait une publicité de son invention. Ce premier dépôt perd cependant ses effets si une autre personne a auparavant protégé la même création.

La recherche d'antériorités préalables constitue là encore le seul moyen qui puisse éviter des frais inutiles de dépôt. Elle nécessite une bonne pratique, c'est pourquoi il est conseillé aux inventeurs de se rendre à l'INPI (Paris ou l'une de ses délégations régionales) où des documentalistes les guideront pour effectuer un premier sondage d'antériorités dans la documentation accessible gratuitement au public. Des ingénieurs-examineurs du département des brevets pourront les aider à trouver les codes de la classification internationale des brevets afin d'effectuer une recherche sur Cédérom dans les domaines techniques qui les intéressent. Ces ingénieurs pourront également contrôler que le descriptif de l'invention dans la demande de brevet prête à être déposée répond aux normes fixées par la réglementation¹.

Il est suggéré aux inventeurs de consulter d'abord la brochure de l'INPI *Le brevet*, sur le site Internet de l'INPI (www.inpi.fr), de limiter leurs recherches d'antériorités à un sondage dans les fichiers de l'INPI puis de déposer ou de faire déposer par un conseil en propriété industrielle, un brevet français car, début 2011, les taxes de dépôt et de rapport de recherche étaient environ de 620 € (avec rapport de recherche mais hors honoraires du conseil en propriété industrielle)².

L'activité inventive et la possibilité de fabriquer ou d'utiliser l'invention

Une invention n'est brevetable que si, d'une part, « elle ne découle pas de manière évidente de l'état de la technique pour un homme de métier » et si, d'autre part, « son objet peut être fabriqué ou utilisé ». Ne seront donc pas brevetables des applications évidentes de méthodes connues ou de simples juxtapositions d'éléments dont il résulterait des effets simples et évidents. De nombreux inventeurs éprouvent de sérieuses difficultés pour apprécier le caractère inventif de leur idée, d'autres au contraire sont toujours persuadés d'avoir redécouvert le monde. Aux uns comme aux autres nous ne saurions trop suggérer de consulter, dans une première approche, un ingénieur-examineur de l'INPI avant de commencer à rédiger leur demande.

Notons que sont exclus du champ d'application de la législation sur les brevets, les créations esthétiques, les théories scientifiques ou mathématiques, les méthodes chirurgicales, thérapeutiques et de diagnostic, les programmes informatiques, sauf s'ils sont liés à un matériel ou à un procédé. Sont également non brevetables les obtentions végétales, les races animales, les

¹ Pour rencontrer un ingénieur-examineur de l'INPI, prendre préalablement rendez-vous au 01 53 04 55 82 ou 54 99.

² Les personnes physiques et les PME peuvent bénéficier d'une réduction de 50 % des principales redevances de procédure.

procédés essentiellement biologiques d'obtention de végétaux et d'animaux, les procédés de clonage et de modification de l'identité génétique de l'être humain, les utilisations d'embryons humains à des fins industrielles, les séquences de gènes humains en elles-mêmes ainsi que les inventions dont la mise en œuvre ou la publication serait contraire à l'ordre public ou aux bonnes mœurs.

COMMENT RÉDIGER UNE DEMANDE DE BREVET¹

Pour confectionner correctement une demande de brevet, il est d'abord suggéré à l'inventeur de rencontrer un spécialiste de l'INPI en profitant des permanences gratuites sur rendez-vous.

Une demande de brevet doit notamment comporter :

- une requête en délivrance établie sur un imprimé fourni par l'INPI,
- une description de l'invention, suffisamment détaillée pour qu'un homme du métier puisse la réaliser,
- une ou plusieurs revendications précisant les points sur lesquels l'inventeur estime avoir fait œuvre nouvelle et entend être protégé,
- un abrégé, résumé de l'invention, rédigé sur papier libre
- le cas échéant, des dessins,
- la justification du paiement des redevances prescrites.

Le plus grand soin doit être apporté à la rédaction de la description. En effet, c'est le texte même qui, après délivrance, constituera le titre de propriété opposable aux tiers.

La rédaction du brevet présente un intérêt considérable car il s'agit d'un document juridique qui aboutit dans certains cas sur le bureau d'un magistrat lorsqu'une action en contrefaçon est engagée par le titulaire à l'encontre de concurrents qui cherchent à contourner le brevet. Une telle rédaction justifie donc l'intervention d'un conseil en propriété industrielle, surtout si l'invention possède un potentiel économique important. Ces conseillers présentent de solides garanties de compétence et de moralité. Leur liste est disponible sur le site de l'INPI ou sur celui de la compagnie nationale des conseils en propriété industrielle (www.cncpi.fr).

L'inventeur peut certes tenter d'effectuer lui-même le dépôt mais il est peut-être préférable pour lui de consacrer son énergie à la recherche de nouveaux clients et de confier cette tâche à un conseil en propriété industrielle. Si, malgré tout, il préfère mener lui-même cette mission, alors il lui faut respecter scrupuleusement les conditions de forme imposées par la loi et décrites dans la brochure élaborée par l'INPI et qui est intitulée « *Le formulaire brevet - Comment remplir votre dossier de dépôt de brevet* ».

¹ Un dépôt de brevet français ou européen peut être effectué en ligne et en toute sécurité auprès de l'INPI.

LA PROCÉDURE DE DÉLIVRANCE D'UN BREVET

À la réception d'une demande de brevet, l'INPI s'assure que le dossier est complet, que les redevances ont été acquittées, que la description de l'invention et des revendications est suffisamment claire et cohérente pour permettre une recherche d'antériorité.

Après versement de la redevance de rapport de recherche, l'INPI engage la procédure d'établissement de ce rapport de recherche. Si la redevance est acquittée dès le dépôt du brevet¹, un rapport de recherche préliminaire est adressé au déposant avec un avis sur la brevetabilité de l'invention qui constitue un outil précieux pour l'inventeur. Le rapport de recherche est transmis par l'INPI huit à douze mois après l'envoi du formulaire de dépôt ce qui permet à l'inventeur de prendre la décision de demander ou non l'extension de ses droits à des pays étrangers. Le rapport de recherche préliminaire se présente sous la forme d'une liste des documents susceptibles d'affecter la nouveauté ou l'activité inventive. Si des antériorités « particulièrement pertinentes » sont signalées, le déposant doit modifier ses revendications ou présenter des observations susceptibles de justifier le maintien en l'état de sa demande.

La demande de brevet est publiée au terme d'un délai de 18 mois à compter de la date de dépôt au Bulletin officiel de la propriété industrielle (BOPI). Le rapport de recherche préliminaire, s'il est disponible, est publié en même temps.

L'INPI transmet alors des observations éventuelles dans les 3 mois de la publication et l'inventeur dispose de 3 mois pour y répondre. L'INPI établit ensuite un rapport de recherche définitif, le déposant règle la redevance de délivrance et d'impression du fascicule et, 27 mois après le dépôt, l'INPI délivre le brevet et publie la mention de sa délivrance au BOPI.

Le système français présente une particularité dans la mesure où le brevet est délivré même s'il existe des antériorités, à moins que l'invention soit manifestement dépourvue de nouveauté et que la demande n'ait pas été modifiée en conséquence. Le brevet pourra cependant être contesté à tout moment devant un tribunal et les tiers le feront d'autant plus volontiers que le rapport de recherche accompagnant la délivrance du brevet signalera les antériorités susceptibles d'être prises en considération pour apprécier la brevetabilité de l'invention.

L'auteur d'une invention peut également demander un « certificat d'utilité » au lieu d'un brevet. Un tel certificat protège l'invention pendant 6 ans au lieu de 20 ans. Pour le délivrer, l'INPI procède à un contrôle de la demande et, dans plus de 95 % des cas, il délivre le certificat. Ce document, qui n'est pas accompagné d'un rapport de recherche, ne donne pas d'indications sur l'existence d'antériorités. Un certificat ne peut être transformé en brevet, en revanche, la demande de brevet peut être transformée en certificat d'utilité lorsque la redevance de rapport de recherche n'a pas été acquittée dans les 18 mois suivant le dépôt.

¹ La redevance de rapport de recherche peut cependant être différée au plus tard à 18 mois du dépôt de la demande. Le demandeur ne recevra pas le rapport de recherche préliminaire avant la fin du délai de priorité d'extension de ses droits à l'étranger.

L'EXTENSION DE LA PROTECTION À L'ÉTRANGER

Comme pour les marques, les 184 pays membres de la Convention d'Union de Paris ont accepté d'accorder à ceux qui déposent un brevet dans l'un des états signataires, un délai de 12 mois (au lieu de 6 pour les marques). Ce délai leur permet d'effectuer les formalités de dépôt dans les autres pays signataires sans craindre une perte de leurs droits d'antériorité.

Par ailleurs, la convention de Munich sur le brevet européen, permet d'obtenir, par une seule formalité de dépôt et d'examen, la délivrance d'un titre unique dit « brevet européen » qui a les mêmes effets qu'un brevet national pour les 37 pays signataires de la convention (voir RESSOURCE 9 les sources d'information).

Les brevets européens peuvent être déposés à l'INPI ou dans ses délégations régionales. Il en est de même des demandes dites « PCT » qui permettent d'engager en un lieu unique les démarches de dépôt dans les 139 pays signataires du traité de Washington.

Le coût d'un brevet européen a été calculé de telle sorte qu'il ne dépasse pas le montant de trois dépôts nationaux. Il englobe d'ailleurs une taxe de recherche documentaire qui est remboursée à ceux qui l'ont déjà acquittée dans le cadre de notre procédure nationale. Les formalités peuvent être effectuées en français, toutefois, la plupart des pays demandent que soit ensuite traduit le texte du brevet européen délivré.

De nombreux inventeurs s'interrogent sur la possibilité d'éviter le dépôt d'un brevet français grâce à la procédure européenne. Nous ne saurions trop leur suggérer de commencer par déposer un brevet français. Le coût d'un tel dépôt est largement inférieur à celui d'un dépôt européen et la protection de 12 mois dont l'inventeur bénéficie lui laisse le temps de réfléchir à l'opportunité d'étendre la protection de son innovation. Par ailleurs, il est plus facile d'obtenir un brevet français. Enfin, nous l'avons dit, l'Office européen déduit du montant de sa taxe de recherche celle déjà acquittée dans notre pays puisque c'est ce même office qui réalise la recherche d'antériorités dans le cadre de la demande de brevet français.

LE COÛT DU DÉPÔT D'UN BREVET

Le coût d'un brevet français

Pour déposer un brevet français, il convient d'acquitter les taxes suivantes :

- | | |
|--|-------|
| - redevance de dépôt | 36 € |
| - redevance de rapport de recherche | 500 € |
| - délivrance et impression du fascicule de brevet | 86 € |
| - redevance de revendications (par revendication au-delà de la 10 ^e) | 40 € |

soit un total de 662 € (barème de 2011). Le possesseur du brevet devra ensuite acquitter des taxes annuelles progressives :

- 2 ^e à 5 ^e annuité	36 €
- 6 ^e annuité	72 €
- 7 ^e annuité	92 €
- 8 ^e annuité	130 €
-
-
- 20 ^e annuité	760 €

Les personnes physiques, les organismes à but non lucratif et les PME de moins de 1 000 salariés dont le capital n'est pas détenu à plus de 25 % par une entité ne remplissant pas ces premières conditions, peuvent bénéficier d'une réduction de 50 % des taxes de dépôt et des redevances annuelles jusqu'à la 5^e incluse. La 6^e et la 7^e redevance bénéficient d'une réduction de 25 %.

Un inventeur prendrait cependant des risques s'il n'utilisait pas les services d'un conseil en propriété industrielle. Or, les honoraires de celui-ci dépassent presque toujours le montant des taxes versées.

La réglementation de la profession de conseils en propriété industrielle prévoit l'obligation pour ces derniers de proposer un devis aux inventeurs. Ces inventeurs ne choqueront donc pas les conseils en réclamant de tels devis et en mettant au besoin plusieurs professionnels en concurrence. Notons simplement qu'un brevet « normal » peut coûter de 3 000 à 6 000 € d'honoraires, ce prix incluant le sondage effectué pour la recherche d'antériorité et la rédaction du brevet accompagné d'une planche de dessins.

Le coût d'un brevet européen

Très peu de créateurs sont capables de déposer eux-mêmes un brevet européen, surtout s'ils désirent étendre sa protection à des pays qui, comme l'Angleterre et l'Allemagne, exigent une traduction du brevet lorsqu'il est accepté.

Le coût global d'un brevet déposé à Munich ou La Haye peut dépasser 7 000 à 10 000 € dont au moins 3 000 € à 6 000 € d'honoraires du conseil et plus de 4 000 € de taxes. Cependant, le paiement de certaines taxes est échelonné. Les taxes de dépôt et de recherche sont à régler dans le mois qui suit le dépôt. Les taxes d'examen et de désignation s'acquittent dans les six mois qui suivent la publication. La taxe de délivrance est à payer à délivrance soit trois ans et demi à quatre ans après le dépôt. Le montant des taxes est le suivant (barème de début 2011) :

- taxe de dépôt	190 € ¹ (105 € si dépôt en ligne)
- taxe de recherche européenne	1 105 €
- taxe de recherche internationale (éventuellement)	1 725 €
- taxe d'examen	480 €
- taxe de délivrance	830 €
- taxe de désignation (pour un ou plusieurs États désignés)	525 €

Le possesseur du brevet devra ensuite acquitter des taxes annuelles progressives pendant la phase d'instruction de la demande européenne :

- 3 ^e annuité	420 €
- 4 ^e annuité	525 €
- 5 ^e annuité	735 €
- 6 ^e annuité	945 €
- 7 ^e annuité	1 050 €
- 8 ^e annuité	1 155 €
- 9 ^e annuité	1 260 €
- 10 ^e et suivantes	1 420 €

Une fois le brevet européen délivré, il éclate en autant de brevets nationaux que d'États initialement désignés au dépôt, sous réserve de la remise de traductions dans la langue du pays (compter au moins 15 000 € pour la traduction dans sept langues). Les annuités doivent être ensuite réglées dans chacun des pays auprès des offices nationaux².

Le coût d'une demande internationale PCT (Patent Cooperation Treaty)

Le traité de coopération en matière de brevet (traité de Washington) permet de déposer simultanément, par une même démarche, une demande dans plus de 120 pays. Cette procédure comporte une phase internationale pendant laquelle un rapport de recherche international sera établi (pour les déposants français, il sera le plus souvent remboursé car déjà établi dans le cadre de la procédure française). Un examen préliminaire international peut éventuellement être demandé pour connaître les éventuelles objections à la brevetabilité de l'invention. Cette procédure internationale sera suivie dans un délai de 20 ou de 30 mois à compter de la date de dépôt initial en France, par des procédures nationales allégées auprès de chacun des offices des pays désignés.

¹ Ces taxes, doivent être payées à l'OEB.

² Pour connaître le montant des annuités dans chacun des pays et les obligations ainsi que les procédés de paiement, se procurer auprès de l'INPI la brochure de l'OEB Droit national relatif à la CBE, site internet www.epo.org.

Cette procédure a pour avantage de retarder l'engagement de frais auprès de nombreux offices étrangers et il permet ainsi d'évaluer au mieux les marchés et la viabilité de l'invention.

Les demandes internationales peuvent être déposées en français auprès de l'INPI Paris ou dans l'une de ses délégations régionales. Des réductions de taxes sont possibles sous certaines conditions (dépôt sous forme électronique...). Pour obtenir des informations à ce sujet il est suggéré de consulter le site de l'OMPI.

Les taxes à acquitter pendant la phase internationale sont les suivantes (barème début 2011) :

- redevance de transmission	66 €
- taxe internationale de dépôt	878 €
- taxe de recherche	1 785 €
- taxe d'examen préliminaire	1 760 €
- taxe de traitement	132 €

Après la phase internationale, le déposant doit acquitter les taxes de dépôt et de procédure dans chacun des offices des pays initialement désignés afin de déclencher les phases nationales.

Le coût d'un brevet déposé dans un pays étranger non signataire de la convention sur le brevet européen

Le coût des procédures varie dans des proportions importantes selon les pays et la nature du brevet envisagé. Le dépôt et la procédure d'un brevet américain peuvent par exemple atteindre facilement le coût d'un brevet européen (hors coût de traduction).

L'ENVELOPPE SOLEAU

Ce procédé ne constitue pas une véritable protection. Il permet simplement, à ceux qui l'utilisent, de prouver qu'à une date déterminée, ils connaissaient l'invention. Si, par la suite, une autre personne dépose un brevet sur cette invention, ils conserveront eux-mêmes la possibilité de l'exploiter (dite « possession personnelle antérieure ») sans avoir pour autant le droit de céder ou de négocier l'idée qui, juridiquement, appartient au breveté.

Concrètement, la technique consiste à se procurer des enveloppes Soleau auprès de l'INPI. Il s'agit en réalité d'enveloppes à deux compartiments pouvant contenir chacun un exemplaire de textes et de dessins. Il convient d'envoyer le tout à l'INPI. L'Institut national de la propriété industrielle retourne un exemplaire des deux compartiments après l'avoir numéroté et daté en caractères perforés. Le coût de l'enveloppe est de 15 € pour un enregistrement et un gardiennage de 5 ans, 15 € pour un renouvellement de 5 ans, aucune taxe supplémentaire n'étant due pour le dépôt.

Notons qu'il existe d'autres procédés pour prouver la « possession personnelle antérieure » par exemple le dépôt des descriptions et des dessins chez un notaire dont les honoraires dépasseront cependant les frais perçus par l'INPI pour une enveloppe Soleau. Cette enveloppe Soleau ne doit pas contenir de corps durs susceptibles de gêner sa perforation (carton, caoutchouc, bois, épingle, agrafe, etc.) et son épaisseur ne doit pas dépasser 5 mm ce qui correspond à environ 7 pages dans chaque compartiment.

PROTÉGEZ VOS DESSINS ET MODÈLES

Un créateur peut protéger des dessins nouveaux, des formes plastiques nouvelles et même des objets auxquels la configuration confère un caractère de nouveauté et de recherche esthétique. Les modalités d'une telle protection sont précisées sur le site Internet de l'INPI (www.inpi.fr) dans deux brochures téléchargeables intitulées « Le dessin ou modèle » et « Le formulaire dessin ou modèle ».

La législation sur les dessins (qui sont à deux dimensions) et les modèles (à trois dimensions) concerne tous les objets qui se distinguent de leurs similaires par une forme, une configuration ou par un effet esthétique leur conférant une physionomie propre et nouvelle. La distinction entre dessins, à deux dimensions, et modèles, à trois dimensions, n'a pas d'importance pratique.

Attention, la forme ne doit pas constituer en même temps une invention. La forme ne doit pas être imposée par la fonction technique de l'objet. Si elle est indissociable de cette fonction, c'est-à-dire des contraintes techniques de son usage, la protection relèvera du brevet et le modèle déposé sera nul.

Attention également, la divulgation d'un dessin ou modèle par le créateur détruit la nouveauté, à moins que celui-ci ait procédé au dépôt d'une demande d'enregistrement dans l'année qui suit la divulgation.

La protection dont jouit un dessin et modèle s'étend sur une période 5 ans, renouvelable par périodes de 5 ans jusqu'à un maximum de 25 ans. Par ailleurs, les formalités de dépôt sont plus simples et moins coûteuses que celles concernant les marques et les brevets. Pour effectuer le dépôt d'un dessin et modèle, il est nécessaire d'utiliser la déclaration de dépôt fournie par l'INPI et de joindre, en deux exemplaires, les dessins ou la reproduction graphique ou photographique du ou des dessins et modèles concernés, dans une enveloppe non cachetée ou dans un autre emballage pouvant être aisément ouvert, ainsi que le justificatif du paiement des redevances. Les enveloppes peuvent être remises ou adressées à l'INPI (voir RESSOURCE 9). Pour les personnes dont le domicile est situé hors de Paris, le dépôt peut être effectué dans une délégation régionale de l'INPI ou au greffe du tribunal de commerce du domicile du demandeur. Un même dépôt peut comprendre jusqu'à cent reproductions de

modèles ou dessins de même nature ou différents. Attention ! seules seront protégées les caractéristiques qui apparaîtront sur ces reproductions.

Tout dessin ou modèle déposé est publié au Bulletin officiel de la propriété industrielle (BOPI) sauf si le déposant a demandé, lors du dépôt, l'ajournement de cette publication à trois ans. La publicité du dessin ou modèle est cependant indispensable si l'on veut intenter une action en justice contre un contrefacteur ou bénéficiaire du droit de priorité pour l'extension de la protection à l'étranger dans certains pays. Certains pays, membres de la Convention d'Union de Paris, n'ont pas de protection des dessins et modèles et c'est pourquoi il est préférable de se renseigner auprès de l'INPI ou de consulter un conseil en propriété industrielle avant de demander une telle extension.

Par ailleurs, avant d'effectuer le dépôt de dessins et modèles en France, il est prudent d'effectuer une recherche d'antériorités dans la base « dessins et modèles français » de l'INPI, dans la base « dessins et modèles internationaux » élaborée par l'OMPI (www.OMPI.org) et dans la base des dessins et modèles communautaires de l'OAMI (www.oami.europa.eu).

Les redevances qui doivent être acquittées pour la protection des dessins ou modèles en France sont les suivantes.

Dépôt (protection de 25 ans) :

- déclaration de dépôt	38 €
- par reproduction déposée en noir et blanc	22 €
- par reproduction déposée en couleur	45 €
- prorogation par reproduction	50 €

La protection d'un dessin et modèle permet notamment au déposant de bénéficier d'une présomption de propriété à partir de la date du dépôt et d'apposer sur ses produits la mention « modèle déposé ».

Notons qu'en l'absence de tout dépôt, le créateur d'un dessin ou d'un modèle bénéficie malgré tout des dispositions du Livre I du Code de la propriété intellectuelle sur la propriété littéraire et artistique. La protection des droits d'auteurs soulève cependant des difficultés de mise en œuvre pour les personnes morales c'est pourquoi les sociétés ont toujours intérêt à effectuer un dépôt.

Un tel dépôt peut être étendu aux pays de l'Union européenne par un seul dépôt effectué auprès de l'Office de l'harmonisation dans le marché intérieur, situé à Alicante. Par ailleurs, un dépôt effectué en France permet de disposer d'un délai de six mois pour effectuer des dépôts dans chacun des 169 États signataires de la convention d'Union de Paris.

PROTÉGEZ VOS LOGICIELS

Les logiciels sont protégés par le droit de propriété littéraire et artistique qui n'exige aucune formalité spécifique pour s'appliquer.

Le créateur d'un logiciel peut cependant faciliter l'exercice de ce droit à l'encontre de contrefacteurs par le dépôt d'une enveloppe Soleau, par le dépôt d'un exemplaire du logiciel entre les mains d'un notaire ou, mieux, par un dépôt effectué auprès de l'Agence pour la protection des programmes (APP site <http://app/legalis.net>).

Le dépôt peut concerner les programmes informatiques sous forme exécutable, les bases de données, les manuels d'utilisation. Il permet de constituer une preuve de l'antériorité des droits de propriété intellectuelle et peut prendre deux formes :

- le dépôt du programme source. L'APP peut alors prendre en charge les frais d'enquête et de saisie contrefaçon ;
- le référencement qui permet de donner une date certaine à la création et qui constitue un service allégé.

Pour le dépôt des sources, deux exemplaires de l'œuvre telle qu'elle est diffusée au public doivent être remis à l'APP dans deux logibox qui sont scellées par l'APP et dont un exemplaire est rendu au déposant. Pour le dépôt de référencement, un seul exemplaire est remis à l'APP et il est rendu au déposant après scellement.

Les frais sont les suivants :

- droit d'entrée : 80 € HT pour une personne physique et 270 € HT pour une personne morale
- cotisation annuelle : 110 € HT pour une personne physique, 430 € HT pour une personne morale
- droits de dépôt initial : 190 € HT par dépôt et 80 € HT pour chaque mise à jour
- droits de référencement : 32 € HT pour une personne physique, 80 € HT pour une personne morale. La cotisation annuelle (obligatoire) donne droit à trois référencements gratuits.

PROTÉGEZ VOS NOMS DE DOMAINE INTERNET

Comme nous l'avons signalé dans le chapitre 11, ce qu'on appelle traditionnellement le web correspond à l'ensemble des informations contenues sur des serveurs informatiques reliés entre eux, le serveur étant un ordinateur paramétré pour permettre l'accès aux informations mises à la disposition du réseau. Pour être accessibles, les informations de votre propre ordi-

nateur doivent être codées en format Html (Hyper Text Markup Language). Ce codage est réalisé par le navigateur de l'ordinateur (Netscape ou Explorer). Le transfert est effectué grâce à un protocole intrinsèque à ce navigateur, le Http ou Hyper Text Transfer Protocol. C'est lui qui transfère sur votre disque dur les informations dont vous indiquez l'adresse.

Une adresse Internet (ou URL : Uniform Ressource Locator) se présente le plus souvent sous la forme <http://www.hec.fr/index.html>

- http correspond à l'identification du protocole de transfert
- www correspond à *world wide web* (la toile en français)
- hec.fr est le nom de domaine
- index.html correspond au nom du fichier qu'on souhaite visualiser.

Le nom de domaine est constitué d'une partie libre (hec) et d'une extension du type .com (extension internationale la plus répandue), du type .fr (extension nationale), du type .net (entités liées à l'activité Internet), .eu ou .org (pour les organismes ou associations) ou en .info (pour les sites d'information mais aussi pour tout type de site de particuliers) ou en .biz (pour les entreprises, le commerce et les affaires). Depuis mai 2009, il est possible, pour des entreprises, groupements d'entreprises, collectivités locales, titulaires de marques ou d'appellations d'origines contrôlées, de demander leur extension de domaine personnalisé avec leur nom ou leur marque, au même rang que les .com, .co ou .org. L'obtention de l'extension est soumise à des conditions strictes et elle donne lieu à la perception de taxes élevées d'inscription et de renouvellement (taxe d'inscription d'environ 185 000 \$ et taxe annuelle de renouvellement supérieure à 75 000 \$ US).

LA PROTECTION DES NOMS DE DOMAINE – UNE DÉCISION À NE PAS DIFFÉRER

Pour les entreprises qui créent un site Internet, le choix et la protection de l'intitulé, du « nom de domaine » de ce site est un choix important à deux titres. Si le nom de domaine n'est pas bien choisi, le site ne sera pas correctement référencé dans les moteurs de recherche et les internautes, clients potentiels, ne pourront pas y accéder rapidement. Par ailleurs, en matière de nom de domaine, comme en matière de dépôt de marque, la règle en vigueur c'est celle du premier arrivé – premier servi. Si l'attribution du nom choisi par le créateur n'est pas demandée rapidement, ce créateur risque donc de se voir opposer un refus. Certains individus peu scrupuleux ont en effet gagné beaucoup d'argent en revendant des noms de domaines identiques ou proches de noms de villes, de marques ou d'entreprises en activité.

Pour obtenir une adresse en « .fr » une entreprise n'a pas l'obligation de choisir un nom de domaine en rapport avec sa dénomination, son enseigne ou sa raison sociale. De même, pour obtenir une adresse en « .com », « .co », « .net », « .org » ou « .eu », une entreprise, ou un particulier, n'a pas à justifier d'un lien entre le nom de domaine demandé et sa dénomination, son enseigne ou sa raison sociale. La porte est donc ouverte à de nombreux conflits

que certaines entreprises préfèrent éviter en rachetant un nom de domaine déjà protégé plutôt que d'introduire une action devant un tribunal de grande instance.

Une telle action peut cependant déboucher car la protection dont bénéficient les marques s'impose à la protection des noms de domaine déjà attribués. Cette protection des marques ne peut toutefois s'exercer que si l'activité du site Internet mis en cause concerne des produits ou services identiques ou similaires aux produits ou services appartenant aux classes dans lesquelles les marques ont été déposées. C'est au titre de cette protection des marques qu'une société américaine a été condamnée par le Tribunal de grande instance de Nanterre à plus de 150 000 € de dommages et intérêts pour avoir enregistré le nom de domaine sfr.com auprès de l'organisme Internic.

La protection dont bénéficient les dénominations sociales est plus faible. Cependant, une entreprise peut obtenir la radiation d'un nom de domaine correspondant à sa propre dénomination lorsque l'enregistrement de ce nom de domaine par un tiers recouvre un acte frauduleux, un acte de parasitisme ou une concurrence déloyale.

Une action exercée à l'encontre d'un contrefacteur étranger ne soulève guère de difficultés car les messages Internet peuvent être reçus en France. Un juge français se considérera donc compétent pour appliquer la loi française à l'encontre du contrefacteur et de l'hébergeur du site web. La puissance des moteurs de recherche permet aujourd'hui de retrouver facilement des contrefacteurs et la victime d'une contrefaçon peut donc assigner ces contrefacteurs en référé pour obtenir, éventuellement sous astreinte, le changement des noms de domaine incriminés ou la fermeture des sites concernés. La victime peut également obtenir la publication de la condamnation sur les pages d'accueil du site web incriminé. Pour éviter cependant toute perte de temps et d'argent, le créateur a tout intérêt à choisir un nom de domaine qui soit lié à son activité ou son identité puis à déposer ce nom comme marque après s'être assuré que celle-ci est libre, avant de le déposer comme nom de domaine en.com après s'être également assuré que ce nom n'est pas déjà utilisé en .com (et en .fr). Une entreprise peut cependant enregistrer en « .com » un nom de domaine déjà enregistré en « .fr » par une autre entreprise, à condition toutefois, qu'aucune confusion ne soit possible entre les deux entreprises.

LES FORMALITÉS À EFFECTUER

Les modalités de réservation d'un nom de domaine diffèrent selon qu'il s'agit d'un nom de domaine géographique, par exemple un .fr ou .eu ou d'un nom de domaine générique à vocation internationale, par exemple un .com, .co, .net ou .org.

Un nom de domaine en .fr doit être déposé auprès de l'AFNIC par l'intermédiaire d'un bureau d'enregistrement agréé. L'Association Française pour le Nomage Internet en coopération est chargée d'attribuer et de gérer les noms de domaine correspondant au territoire national (noms de domaine en .fr, en .asso.fr, en .com.fr, .gouv.fr, .tm.fr... La liste des bureaux d'enregistrement à Paris et dans chaque région qui sont agréés comme intermédiaires par

l'Afnic figure sur le site internet de l'association (www.afnic.fr) et sur celui de l'INPI (www.inpi.fr).

Un créateur qui souhaite déposer un nom de domaine en .fr pour son entreprise doit fournir son numéro Siret-Siren. Un particulier qui souhaite déposer un nom de domaine personnel en .fr doit être majeur et il doit disposer d'une adresse en France. Il lui faut donc fournir un justificatif de moins de 3 mois de cette adresse (facture Edf ou de téléphone) ainsi qu'une copie de sa carte d'identité ou de son permis de conduire et de sa carte de séjour, s'il s'agit d'un étranger. Un particulier ne peut déposer son nom de famille en .fr. Les extensions .tm.fr sont réservées aux titulaires de marques qui souhaitent utiliser tout ou partie de celle-ci comme nom de domaine. L'extension .gouv.fr est réservée au gouvernement français et les .asso.fr aux associations.

L'AFNIC a défini quelles étaient les règles de nommage à respecter :

- utilisation uniquement de chiffres, de lettres et du tiret (-) employé comme séparateur ;
- aucune différence ne doit être faite entre les majuscules et les minuscules ;
- le point doit être utilisé uniquement pour séparer les sous-domaines ;
- la longueur maximum est de 63 caractères par sous-domaine et de 255 caractères pour l'ensemble des sous-domaines ;
- un nom de domaine ne peut être constitué d'un caractère unique, de 2 lettres seulement (3 lettres pour les .fr) mais un ensemble constitué d'un chiffre et d'une lettre est accepté. Par ailleurs un sous-domaine peut être constitué de deux lettres (voir la charte de nommage de l'Afnic sur son site Internet).

Un créateur qui souhaiterait déposer un nom de domaine géographique en .eu devra également respecter un certain nombre de règles. Elles sont fixées par l'association EURID (www.eurid.eu) et elles sont comparables aux règles de dépôt en .fr. Le dépôt doit avoir lieu par l'intermédiaire d'un prestataire internet homologué figurant sur la liste disponible sur le site de l'association et sur celui de l'INPI.

La réservation d'un nom de domaine générique en .com, .co, .net, .org... n'exige aucun justificatif spécifique et un particulier ou une entreprise peut effectuer le dépôt en ligne par l'intermédiaire des bureaux d'enregistrement agréés par l'Autorité de régulation des noms de domaine génériques, l'ICANN. La liste de ces bureaux d'enregistrement est disponible sur les sites de l'ICANN (www.icann.org) et d'INTERNIC (www.internic.net).

La plupart des prestataires homologués pour les dépôts de noms de domaine sont en même temps des hébergeurs de sites internet c'est pourquoi le choix d'un prestataire doit prendre en compte le coût du dépôt mais également la qualité de l'hébergement. Signalons simplement que le coût du dépôt d'un nom de domaine et de son renouvellement annuel peut varier de 8 € à 40 € pour un .com et de 15 € à 60 € pour un .fr.

L'AFNIC et les autres organismes cités précédemment n'effectuent pas de recherche d'antériorité avant d'enregistrer un nom de domaine. C'est donc au déposant de faire cette

recherche et de s'assurer que le nom déposé n'est pas déjà utilisé. Des bases permettent de faire cette recherche et notamment Whois (très facile d'emploi - site web www.whois.net), Ripe (recherche au niveau européen - site web www.ripe.net), Namedroppers (également facile d'emploi - site web www.namedroppers.com), Networksolutions (pour les noms de domaine en .com, .org et .net - site web www.networksolutions.com), Internic (recherche mondiale - site web www.internic.net) ou AFNIC (pour les noms de domaine en .fr - site web www.afnic.fr).

- POINTS CLÉS**
- Le nom commercial d'une entreprise s'acquiert par le premier usage mais il convient de s'assurer que ce nom n'est pas déjà utilisé pour la même activité.
 - La marque appartient au premier qui la dépose. Son dépôt doit être précédé d'une recherche d'antériorités, effectuée par le créateur lui-même sur les fichiers de l'INPI, ou par un conseil en dépôt de marques.
 - Le dépôt protège la marque pendant 10 ans mais ce dépôt peut être renouvelé indéfiniment et étendu aux pays étrangers.
 - Une invention peut-être protégée, pour une période de 20 ans, par le dépôt d'un brevet. Les formalités sont plus complexes et plus coûteuses que celles d'un dépôt de marque, et il est préférable de les confier à un spécialiste. Mieux vaut effectuer d'abord un dépôt français avant d'envisager un dépôt européen ou un dépôt PCT permettant d'étendre la protection à 120 pays étrangers.
 - L'enveloppe Soleau ne constitue pas une véritable protection. Elle prouve simplement qu'à une date déterminée le déposant connaissait l'invention. Si un brevet était déposé ultérieurement, le propriétaire de l'enveloppe Soleau pourrait exploiter l'invention sans en avoir cependant la propriété juridique.
 - Il est possible de protéger des dessins et modèles par un dépôt à l'INPI, pour une période de 5 ans renouvelable jusqu'à 25 ans au maximum. Une recherche d'antériorité est nécessaire sur la base de l'INPI, l'OMPI et de l'OAHMI.
 - Un créateur peut protéger des logiciels, auprès de l'APP et ses noms de domaine Internet auprès de l'Afnic, pour les réservations en .fr. La réservation d'un nom de domaine générique en .com, .co, .net, .org... n'exige aucun justificatif spécifique mais il est prudent d'effectuer une recherche d'antériorités sur les noms de domaine (par exemple sur whois.net) mais également sur les noms de marques.

Maîtrisez l'essentiel de la gestion sociale avant d'embaucher¹

Créateur, la législation sociale est devenue si volumineuse qu'elle vous enlèverait toute envie de créer si vous souhaitez la maîtriser. Cette législation évolue d'ailleurs si vite que seuls les spécialistes du droit du travail ont le temps d'en suivre les développements.

Mais soyez rassuré, si vous voulez créer une entreprise individuelle dont l'effectif ne dépassera pas 9 salariés, vous pourrez utiliser le titre emploi service entreprise (TESE) pour embaucher votre personnel. Ce procédé vous évitera tout souci car un seul document servira de déclaration d'embauche et de contrat de travail, une seule déclaration permettra d'informer l'ensemble des organismes de protection sociale et un seul règlement permettra d'acquitter l'ensemble des cotisations destinées à ces organismes. Plutôt que de lire les développements qui suivent vous pourriez donc vous contenter d'aller directement aux informations sur le TESE (page 479) à moins que vous ne préfériez vous connecter au site www.letese.urssaf.fr.

Restera le problème de votre propre couverture sociale. Il est déjà résolu si vous optez pour le prélèvement libératoire des cotisations sociales de l'auto-entrepreneur. Et si votre chiffre d'affaires devait dépasser les limites du régime micro alors, en tant qu'entrepreneur individuel, vous aurez comme correspondant un interlocuteur unique, le RSI, qui vous facilitera très largement la tâche (www.le-rsi.fr).

Vous êtes maintenant rassuré mais vous aimeriez probablement obtenir des informations sur les différents types de contrat de travail, les modalités d'un licenciement, la durée du travail, les congés, les représentants du personnel dans une entreprise, les aides à l'emploi, bref,

¹ Pour les banques d'informations sociales voir RESSOURCE 10.

sur ce qui exigera de vous un minimum de connaissances dès lors que vous embaucherez du personnel et développerez votre entreprise.

Les pages qui suivent ont pour ambition de répondre dès maintenant à vos interrogations.

Et si vous souhaitiez obtenir des informations complémentaires, vous pourrez consulter les fiches pratiques du ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique sur son site Internet (www.travail-solidarite.gouv.fr).

Avant d'embaucher, une tâche préalable vous incombe : vous renseigner pour savoir si votre future activité est d'ores et déjà régie par une convention collective ou un accord collectif.

Une convention collective traite de l'ensemble du droit du travail (contrats de travail, salaires, congés, licenciement, hygiène et sécurité...). Un accord collectif ne concerne que certains thèmes du droit du travail (formation professionnelle, salaires, égalité professionnelle...).

Une entreprise adhérente d'une organisation patronale signataire d'une convention ou d'un accord collectif est tenue d'en appliquer les dispositions. Mais si une convention ou un accord collectif a été étendu par un arrêté du ministre du travail, toutes les entreprises sont tenues de l'appliquer même celles qui ne sont pas adhérentes d'une organisation signataire.

Ces conventions ou accords collectifs étendus prévoient le plus souvent des dispositions plus favorables aux salariés que celles du droit commun c'est pourquoi il est important, pour un futur dirigeant, de les connaître avant d'embaucher.

Il est possible de déroger à un accord de branche par un accord d'entreprise sauf dans certains domaines (durée maximale du travail, mise en place d'heures d'équivalence, salaires minima, classifications, garanties collectives de protection sociale complémentaire, financement de la formation professionnelle). Par ailleurs, une convention de branche peut interdire la conclusion d'accords d'entreprise qui dérogeraient à ses dispositions.

Une convention ou un accord précise clairement dans son article 1 quel est son champ d'application, au niveau géographique, d'une part, (national, régional, départemental) et au niveau professionnel, d'autre part, (interprofessionnel, branche, entreprise). En général, les activités concernées par l'accord ou la convention sont indiquées par leur code NAF (ancien code APE). Il suffit donc de le comparer à celui de l'entreprise pour savoir si celle-ci est concernée par le document.

Vous pouvez identifier la convention collective de votre secteur d'activité par Internet en accédant au site du ministère du travail (www.travail-solidarite.gouv.fr, (rubrique Identification des conventions collectives). Vous pouvez également consulter le site web www.convention-collective.com, le portail de la documentation française www.ladocumentationfrancaise.fr ou celui de Légifrance www.legifrance.gouv.fr

Si votre activité est régie par une convention collective, certaines de ses dispositions concernent certainement les contrats de travail.

NAISSANCE ET FIN DU CONTRAT DE TRAVAIL

Il existe deux types de contrats de travail obligatoirement écrits : des contrats à durée indéterminée conclus sans indication d'échéance, et des contrats à durée déterminée, prévoyant le terme, la durée de l'accord et l'objet du contrat.

La rupture de ces deux types de contrat obéit à des règles différentes.

LE CONTRAT DE TRAVAIL À DURÉE INDÉTERMINÉE

Conclusion du contrat

Le contrat de travail à durée indéterminée est le contrat de droit commun. Il doit mentionner notamment la date d'embauche, la durée de la période d'essai, les attributions du salarié, sa rémunération, son lieu de travail. Le contrat peut également comporter des clauses particulières de mobilité géographique, de fidélité ou de non concurrence (voir MODÈLE 6)

La rupture du contrat

Le contrat de travail à durée indéterminée peut être rompu pendant une période d'essai par les deux parties, sans avoir à respecter un formalisme spécifique. Il peut être également rompu d'un commun accord par les deux parties, il s'agit alors d'une rupture conventionnelle du contrat. Enfin, la rupture du contrat peut être effectuée unilatéralement par l'employeur dans le cadre d'un licenciement pour faute ou pour motifs économiques.

La rupture du contrat de travail pendant la période d'essai

Sauf dispositions plus favorables au salarié prévues par convention collective, la durée de la période d'essai doit être de 2 mois au maximum, pour les ouvriers et employés, 3 mois au maximum pour les agents de maîtrise et techniciens, 4 mois au maximum, pour les cadres.

Durant une période d'essai, le contrat peut être rompu par l'employeur à condition toutefois de respecter un délai minimum de prévenance qui est fonction du temps de présence du salarié dans l'entreprise : 24 heures pour un temps de présence de 7 jours maximum, 48 heures pour une présence de 8 jours à un mois, 2 semaines pour une présence de 1 à 3 mois et 1 mois pour une présence supérieure à 3 mois. De son côté, le salarié doit respecter un délai de prévenance de 24 heures pour une présence de 7 jours au maximum dans l'entreprise et 48 heures pour une présence supérieure à 7 jours.

Durant la période de préavis, qu'il s'agisse d'un licenciement ou d'une démission, le salarié dispose de deux heures par jour pour chercher un emploi.

● La rupture conventionnelle d'un contrat de travail

Le contrat de travail à durée indéterminée peut être rompu d'un commun accord entre le salarié et l'employeur. La rupture conventionnelle est formalisée par la signature d'une convention qui précisera notamment le montant de l'indemnité de rupture et la date de rupture du contrat. L'indemnité de rupture ne peut être inférieure à l'indemnité légale de licenciement (voir développements page 430).

Après signature de la convention, le salarié et l'employeur disposent d'un délai de 15 jours calendaires (dimanches et jours fériés inclus) pour se rétracter.

La convention doit être ensuite soumise à l'homologation de la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte), qui est l'interlocuteur privilégié des entreprises en matière de droit du travail. La Direccte doit se prononcer sous 15 jours ouvrables (dimanches et jours fériés exclus). Deux modèles d'imprimés d'homologation sont disponibles sur le site web www.travail-solidarite.gouv.fr - Informations Pratiques - Formulaire - Rupture conventionnelle du contrat de travail à durée indéterminée.

L'homologation de la convention donne au salarié la possibilité de bénéficier des allocations de l'assurance chômage.

À compter de l'homologation d'une rupture conventionnelle, chaque partie dispose d'un délai de 12 mois pour saisir le conseil de prud'hommes. Au-delà, aucune contestation n'est possible.

● La rupture d'un contrat de travail par licenciement du salarié

Alors qu'un salarié n'est pas tenu de fournir les motifs de sa démission, l'employeur, lui, ne peut licencier que pour une cause réelle et sérieuse.

Les motifs de licenciement

Ces motifs peuvent être d'ordre disciplinaire et provenir d'une faute commise par le salarié. Ils peuvent également concerner des insuffisances professionnelles, la maladie ou l'inaptitude du salarié. Ils peuvent aussi résulter d'une dégradation de la situation économique de l'entreprise.

Les motifs de licenciement doivent concerner des faits réels et sérieux. La charge de la preuve du caractère réel et sérieux d'un licenciement (qu'il soit économique ou non économique, disciplinaire ou non disciplinaire) pèse sur l'employeur. En cas de litige porté devant le juge prud'homal, le doute bénéficie par conséquent au salarié.

Ont été notamment considérées comme des causes réelles et sérieuses des insuffisances professionnelles, des erreurs ou attitudes injurieuses de nature à compromettre la marche de l'entreprise, le refus d'exécuter des directives.

Ont été rejetés des motifs tels une incompatibilité d'humeur avec un supérieur hiérarchique, sans incidence sur la marche de l'entreprise, des faits tirés de la vie privée du salarié

mais sans impact sur l'exécution de ses obligations professionnelles (sur le caractère réel et sérieux des motifs de licenciement se reporter au site internet www.robertpapin.com)...

- **La faute grave ou lourde**

Si un salarié a commis une faute grave, il est licencié sans préavis (sinon l'employeur ne pourra plus invoquer la faute grave) et sans indemnité, hormis l'indemnité de congés payés. S'il a commis une faute lourde il peut être également privé de l'indemnité de congés payés.

La jurisprudence limite étroitement le champ d'application de la faute grave à des fautes d'importance telle qu'elles rendent impossible le maintien du salarié dans l'entreprise et qu'elles justifient son départ immédiat. Il peut notamment s'agir d'actes d'indiscipline caractérisés et répétés, malgré des avertissements ou des sanctions préalables (insubordination, refus de travail, absences de longue durée fréquentes et insuffisamment motivées, état d'ébriété...).

La jurisprudence limite encore plus étroitement le champ d'application de la faute lourde à des faits d'une exceptionnelle gravité justifiant des poursuites pénales et commis en pleine connaissance de cause dans le but de nuire à l'entreprise (vol, abus de confiance, coups et blessures, injures graves, sabotage...).

- **Le cas de force majeure**

La force majeure est définie par la loi comme un événement extérieur irrésistible ayant pour effet de rendre impossible la poursuite du contrat de travail (cataclysme naturel, expropriation, décès du salarié...).

La force majeure entraîne la suspension ou la rupture du contrat de travail. Dans le second cas, l'employeur n'est pas tenu de respecter le délai de préavis ni de verser des indemnités compensatrices. Il ne doit ni indemnité de licenciement ni dommages et intérêts pour rupture abusive de contrat.

- **Le licenciement pour motif économique**

Constitue un licenciement pour motif économique un licenciement consécutif à des difficultés économiques, à des mutations technologiques ou à des plans de réorganisation dont le but est de sauvegarder la compétitivité de l'entreprise si celle-ci est menacée, même si les menaces ne sont pas immédiates.

● **Les procédures à suivre pour un licenciement disciplinaire**

Aucune sanction disciplinaire ne peut être infligée sans que soit respectée une procédure dont les modalités ne dépendent, ni de l'effectif de l'entreprise, ni de l'ancienneté du salarié.

Une telle procédure doit s'appliquer à toutes les sanctions disciplinaires, sauf aux simples avertissements mais un chef d'entreprise ne pourra tirer plus tard argument d'un avertissement pour justifier une sanction plus grave que si cet avertissement a respecté la procédure prévue par la loi.

Cette procédure est résumée dans la figure suivante.

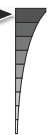
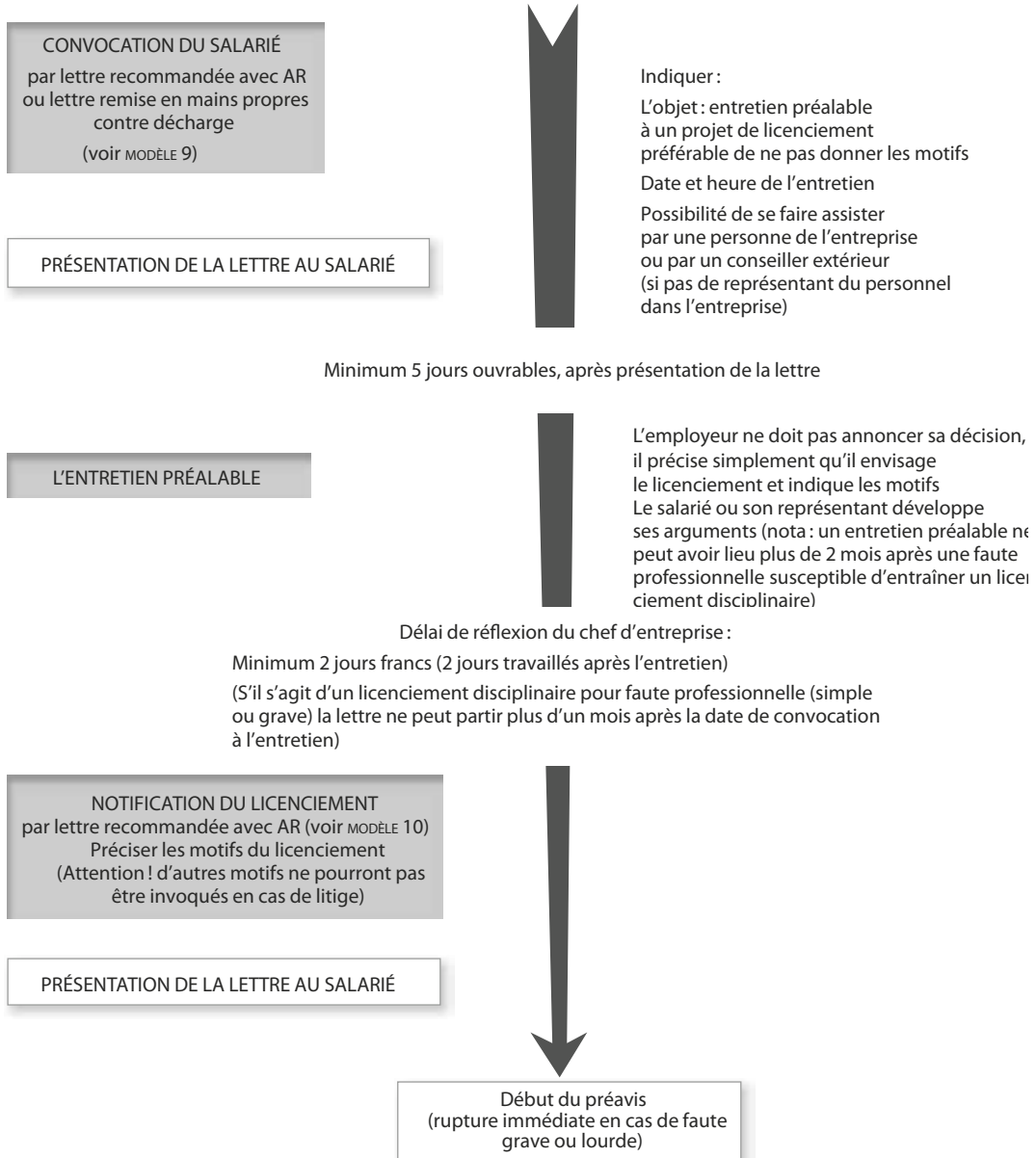


FIGURE 12.1 **La procédure à respecter pour un licenciement autre qu'économique**



Notons qu'aucun fait fautif ne peut donner lieu à l'engagement de poursuites disciplinaires au-delà d'un délai de deux mois à compter du jour où l'employeur en a pris connaissance et aucune sanction antérieure à plus de trois ans ne peut être invoquée à l'appui d'une nouvelle sanction.

Quels que soient les motifs et les modalités du renvoi d'un salarié, l'entrepreneur doit remettre à celui-ci un certificat de travail, un reçu pour solde de tout compte et une attestation destinée au pôle emploi. Le certificat de travail précisera quels ont été les emplois exercés durant la période d'activité ainsi que les droits acquis par le salarié, et non encore utilisés, au titre du droit individuel à la formation (voir MODÈLE 11).

Le certificat de travail ne peut contenir aucune mention désobligeante à l'encontre de l'intéressé.

Le cas particulier du licenciement économique

Le licenciement pour motif économique fait l'objet d'une réglementation complexe dont les modalités varient en fonction du nombre de personnes licenciées et de la taille de l'entreprise (voir tableau 12.1).

- **La procédure de licenciement individuel pour motif économique**

La procédure de licenciement ressemble à celle d'un licenciement classique mais la lettre recommandée convoquant le salarié à l'entretien préalable de licenciement mentionnera clairement et sans équivoque le projet de licenciement économique et la possibilité pour le salarié de se faire assister.

Durant l'entretien, l'employeur informera le salarié des motifs économiques du licenciement envisagé. Il informera également le salarié des mesures de reclassement dont il peut bénéficier en précisant qu'il peut adhérer à une convention de reclassement personnalisé (CRP) s'il a plus de deux ans d'ancienneté et à condition qu'il accepte, dans un délai de 21 jours, cette convention dont un exemplaire doit lui être remis contre récépissé durant l'entretien.

L'employeur informera par ailleurs la Direccte, par écrit, dans les 8 jours qui suivront l'envoi de la lettre de licenciement.

L'acceptation d'une convention de reclassement personnalisé entraîne la rupture du contrat de travail et le non-versement de l'indemnité de préavis dans la limite de deux mois. Le salarié licencié bénéficie de l'indemnité de licenciement, de mesures spécifiques d'accompagnement et de formation et il perçoit une allocation spécifique de reclassement. S'il retrouve un emploi dont la rémunération est inférieure à celle de son ancien emploi, il peut recevoir pendant deux ans au maximum une indemnité différentielle prise en charge par l'État et/ou l'entreprise (voir pôle emploi).

TABLEAU 12.1 Les procédures de licenciement pour motifs économiques¹

Nombre de licenciements	Licenciements individuels	Licenciements de 2 à 9 salariés	Licenciements de 10 salariés et plus dans une même période de 30 jours ¹
Consultation des représentants du personnel (comité d'entreprise ou, à défaut, délégués du personnel) ?	OUI • Entreprises de + de 10 salariés : information souhaitable (mais non obligatoire) des représentants du personnel	OUI (information et consultation sur le projet de licenciement) • Convocation du CE ou des DP au moins 3 jours avant 1 ^{re} réunion • Indications sur motifs des licenciements économiques et ordre des licenciements	OUI • Négociation préalable sur réduction du temps de travail (si niveau supérieur à 35 h) • Deux réunions séparées de 14 j au maximum (pour entreprises de moins de 50 salariés) pour examen du projet de licenciement et des mesures d'accompagnement • Deux ou trois réunions séparées (pour entreprises de plus de 50 salariés) : – 1 ^{re} réunion pour désignation d'un expert-comptable s'il est demandé par le comité d'entreprise ; – 2 ^e et 3 ^e réunions pour information et consultation du comité d'entreprise sur le projet de licenciement et sur le plan de sauvegarde pour l'emploi. Les deux dernières réunions sont séparées de 14, 21 ou 28 j au maximum : 14 jours quand moins de 100 licenciements envisagés 21 jours pour 100 à 249 licenciements 28 jours pour 250 licenciements et plus
Convocation du salarié pour entretien préalable ?	OUI	OUI (délai de 5 jours ouvrables avant entretien préalable)	
Entretien préalable ?	OUI	OUI	NON (sauf absence de représentants du personnel)
	Durant l'entretien, remettre au salarié un document, fourni par le pôle emploi, sur les conventions de reclassement personnalisé		



¹ Il est possible de déroger aux dispositions des livres III et IV du Code de travail par des accords d'entreprise et de groupe.

Notification du licenciement (rappeler la possibilité d'adhérer à une convention de reclassement personnalisé (CRP))	<ul style="list-style-type: none"> • 7 jours ouvrables après l'entretien • 15 jours en cas de licenciement individuel d'un membre du personnel d'encadrement* 	<ul style="list-style-type: none"> • 7 jours après notification du projet de licenciement à la direction départementale du travail 	<ul style="list-style-type: none"> • À l'expiration d'un délai de : <ul style="list-style-type: none"> – 30 jours pour 10 à 99 licenciements – 45 jours pour 100 à 249 licenciements – 60 jours à partir de 250 licenciements • Après notification du projet de licenciement à la direction départementale du travail
Énonciation des motifs ?	OUI (dans la lettre de notification du licenciement)	OUI (dans la lettre de notification du licenciement)	OUI (dans la convocation à l'entretien préalable, dans le document d'information relatif à la convention de reclassement personnalisé ou dans la lettre de notification du licenciement)
Notification à l'Administration ?	OUI (dans les 8 jours suivant la notification du licenciement)	OUI (dans les 8 jours suivant la notification du licenciement)	OUI Au plus tôt le lendemain de la première réunion de consultation des représentants du personnel Délai dont dispose l'administration pour procéder aux vérifications qui lui incombent : <ul style="list-style-type: none"> • 10 à 99 licenciements : 21 jours • 100 à 249 licenciements : 28 jours • 250 licenciements et plus : 35 jours Après transmission du plan de sauvegarde définitif, la Direccte dispose de 8 jours pour dresser éventuellement un constat de carence Possibilité pour le CE de demander une réunion supplémentaire

• **La procédure de licenciement collectif pour motif économique**

Les modalités de licenciement économiques de 2 à 9 salariés sont proches du licenciement d'un seul salarié. Par contre, le licenciement de 10 salariés et plus sur une période de 30 jours doit respecter une procédure particulièrement complexe qui exige la consultation des représentants du personnel.

Dans les entreprises de plus de 50 salariés, qui licencient au moins 10 salariés, le dirigeant doit d'ailleurs élaborer un plan de sauvegarde pour l'emploi qui doit être soumis pour avis à ces représentants du personnel (voir tableau 12.1).

La direction du travail (directe) peut présenter toute proposition pour compléter ou modifier le plan de sauvegarde pour l'emploi. Ce plan doit prévoir une recherche active de reclassement interne et externe des salariés par l'employeur. Il peut également prévoir des créations d'activités nouvelles, des actions de soutien à la création ou la reprise d'entreprise par les salariés, des bilans de compétence, des actions de formation.

Il est possible de déroger à certaines dispositions du code du travail par des accords dits « accords de méthode » qui peuvent être des accords d'entreprise, de groupes d'entreprises ou de branche. Malgré ces accords de méthode, le licenciement collectif pour motif économique reste une opération complexe qui justifiera l'intervention d'un spécialiste capable de conseiller correctement le dirigeant.

Notons également que si un employeur envisage, pour un motif économique, d'apporter une modification substantielle aux contrats de travail, il doit en informer chaque salarié par lettre recommandée avec accusé de réception. La lettre de notification doit préciser au salarié qu'il dispose d'un mois à compter de la réception pour faire connaître son refus. À défaut de réponse dans le délai d'un mois, le salarié est réputé avoir accepté la modification proposée. Cette mesure est destinée à limiter les licenciements économiques en facilitant des modifications substantielles des contrats de travail (par exemple des modifications apportées aux fonctions des collaborateurs par suite d'une réorganisation ayant entraîné des suppressions de postes).

Le cas particulier de la mise à la retraite de personnes âgées

Un licenciement motivé uniquement par l'âge du salarié serait considéré comme un licenciement sans cause réelle ou sérieuse et il ouvrirait droit à des dommages-intérêts.

L'âge de la retraite est fixé à 60 ans et 4 mois en 2011 (60 ans et 8 mois en 2012, 61 ans en 2013... 62 ans en 2018). À 65 ans, un salarié peut recevoir une pension à taux plein quel que soit le nombre de trimestres durant lesquels il a cotisé.

Un employeur ne peut pas mettre en préretraite un salarié âgé de 60 à 65 ans sinon cette mise en préretraite serait assimilée à un licenciement sans cause réelle et sérieuse. Le salarié aurait droit à une indemnité de licenciement et à une indemnité éventuelle pour le préjudice subi. Par ailleurs, l'employeur devrait verser aux caisses sociales une contribution de 50 % du montant des allocations de préretraite qui devraient être accordées au salarié.

Même si un salarié a 65 ans ou plus de 65 ans, sa mise à la retraite par l'employeur serait considérée comme un licenciement abusif. C'est au salarié lui-même de décider de la date de son départ en retraite. À cet effet, l'employeur doit demander par écrit au salarié qui atteint l'âge de 65 ans, 66 ans, 67 ans, 68 ans ou 69 ans s'il a l'intention de partir en retraite l'année suivante. Ce n'est qu'à l'âge de 70 ans, qu'un salarié peut être mis à la retraite, sans son accord préalable, par son employeur.

Si une entreprise compte plus de 50 salariés, elle doit d'ailleurs conclure un accord d'entreprise ou de branche en faveur du maintien dans l'emploi des salariés âgés par des formules

de tutorat, formation, amélioration des conditions de travail, aménagement des postes, bilans de compétences. À défaut d'accord, l'entreprise supportera une pénalité de 1 % du montant des rémunérations versées.

L'employeur doit également adresser chaque année à l'Urssaf, avant le 31 janvier de l'année suivante une déclaration précisant le nombre de salariés mis à la retraite ou en cessation anticipée d'activité en précisant leur âge et les avantages qui leur ont été alloués. Si la déclaration n'est pas produite dans les délais, l'employeur est redevable d'une pénalité égale à 600 fois le minimum garanti (environ 5 000 €).

Sauf dispositions conventionnelles plus favorables au salarié, si ce dernier part à la retraite volontairement, il reçoit de l'entreprise une indemnité légale de départ à la retraite qui est d'un demi-mois de salaire après 10 ans d'ancienneté, un mois de salaire après 15 ans, 1,5 mois après 20 ans et 2 mois après 30 ans. L'indemnité est calculée sur la moyenne des 12 derniers mois de salaires précédant le départ du salarié en retraite ou, si le calcul lui est plus favorable, sur le salaire moyen des 3 derniers mois de rémunération brute.

Si la mise à la retraite est le fait de l'employeur, celui-ci doit verser au salarié une indemnité égale à celle prévue en cas de licenciement (1/5^e de mois de salaire pour chaque année d'ancienneté plus 2/15^e de mois de salaire par année d'ancienneté au-delà de 10 ans.

● **Le cas particulier du licenciement des personnes protégées**

Le licenciement des personnes protégées est soumis à l'accord préalable de l'inspecteur du travail. Sont considérées comme personnes protégées les représentants du personnel, les conseillers prud'homaux, les femmes enceintes ou en congé d'adoption, les salariés victimes d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle.

● **Le cas particulier de la prise d'acte par un salarié de la rupture de son contrat de travail**

Un salarié peut notifier à son employeur, par lettre recommandée avec avis de réception, qu'il prend acte de la rupture de son contrat de travail en raison de faits qu'il lui reproche (non respect du contrat de travail, manquements aux règles de sécurité, harcèlement moral ou sexuel...). Le contrat de travail est donc rompu à l'initiative du salarié qui doit saisir le conseil de prud'hommes.

Si les juges estiment que les griefs du salarié sont fondés, ce dernier obtiendra l'indemnité de licenciement, une indemnité compensatrice de préavis et des dommages et intérêts pour licenciement sans cause réelle et sérieuse (au moins 6 mois de salaire si le salarié justifie d'au moins deux ans d'ancienneté dans une entreprise de plus de 10 salariés).

Si les juges considèrent que les griefs du salarié ne justifiaient pas la rupture du contrat de travail, cette rupture est assimilée à une démission et le salarié ne perçoit pas les indemnités précédentes. Il n'a droit qu'à l'indemnité compensatrice de congés payés.

Un employeur ne peut considérer une prise d'acte comme une démission du salarié et ce dernier ayant déjà rompu son contrat de travail, son employeur ne peut introduire une procédure de licenciement sous peine de devoir supporter les conséquences d'un licenciement sans cause réelle ou sérieuse. L'issue du litige repose uniquement sur le conseil de prud'hommes.

Les indemnités versées aux salariés licenciés

Les salariés licenciés ont droit à percevoir les indemnités suivantes :

- une indemnité compensatrice de congés payés, si ces congés n'ont pas été pris en totalité et une indemnité de congés payés pour les droits acquis ;
- une indemnité de licenciement, si l'ancienneté est supérieure à 1 an ;
- une indemnité compensatrice de préavis, si l'employeur a demandé que ce préavis ne soit pas effectué.

L'indemnité compensatrice de congés payés

Un salarié bénéficie de 2,5 jours de congé par mois d'activité soit 30 jours pour 12 mois d'activité. La période prise en compte est celle qui va du 1^{er} juin à la date de rupture du contrat (voir page 443).

L'indemnité de congés payés est égale au 1/10^e des rémunérations perçues pendant la période servant au calcul des droits à congés ou, si le calcul est plus favorable au salarié, elle est égale à la rémunération que ce dernier aurait perçue s'il avait travaillé durant sa période de congés.

L'indemnité de licenciement

Les salariés licenciés ayant plus d'un an d'ancienneté ont droit, sauf en cas de faute grave ou lourde, à une indemnité de licenciement égale à 1/5^e de mois par année d'ancienneté. Au-delà de la dixième année d'ancienneté vient s'y ajouter une autre indemnité égale à 2/15^e de mois par année d'ancienneté au-delà de la dixième (sauf dispositions plus favorables prévues par une convention collective).

L'indemnité compensatrice de préavis

Les salariés qui sont dispensés par l'employeur, et à l'initiative de celui-ci, d'effectuer leur préavis reçoivent une indemnité compensatrice égale à la rémunération qu'ils auraient perçue s'ils avaient continué à travailler durant le délai-congé.

L'indemnité pour non-respect de la procédure ou pour rupture abusive du contrat

Si un licenciement intervient pour une cause qui n'est pas réelle et sérieuse, dans une entreprise de plus de 10 salariés, le tribunal peut octroyer au salarié une indemnité qui ne peut être inférieure au total des salaires des six derniers mois. Le conseil de prud'hommes

peut également condamner l'entreprise à rembourser les indemnités de chômage versées par les Assedic au salarié licencié, si ce dernier a plus d'un an d'ancienneté. Si l'entreprise compte moins de 11 salariés ou si le salarié licencié a moins d'un an d'ancienneté, ce salarié ne peut prétendre qu'à une indemnité fonction du préjudice subi.

LE CONTRAT DE TRAVAIL À DURÉE DÉTERMINÉE

Le contrat de travail à durée déterminée est un contrat qui prend automatiquement fin à l'issue de la période prévue dans ce contrat et sa rupture anticipée ne peut intervenir que dans des cas très limités : accord des deux parties, faute grave commise par le salarié, force majeure (cataclysme, décès du salarié).

Dans tous les autres cas, la rupture du contrat ou son annulation par un tribunal pour inexécution de ses obligations par l'un des signataires, ouvre droit pour la « victime » au versement de dommages-intérêts correspondant au préjudice qu'elle a subi.

La conclusion du contrat de travail

Le CDD est conclu généralement pour une période qui ne peut excéder 18 mois (24 mois dans des cas exceptionnels, 36 mois pour des CDD conclus dans le cadre de la politique pour l'emploi).

Le contrat à durée déterminée doit être écrit. Il ne doit avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise et il ne peut être conclu que dans les cas suivants :

- Remplacement d'un salarié en cas d'absence à temps plein ou temps partiel.
- Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise.
- Emplois à caractère saisonnier ou pour lesquels il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat de travail à durée indéterminée (agriculture, hôtellerie, production cinématographique...).

Il est interdit de recourir au contrat à durée déterminée pendant les six mois qui suivent un licenciement économique et il est également interdit de recourir à un tel contrat pour remplacer un salarié dont le contrat est suspendu par suite d'un conflit collectif du travail, ou pour effectuer des travaux particulièrement dangereux.

Il existe deux types de contrats à durée déterminée : les contrats dits « de date à date » et les contrats « sans terme précis ».

- Le contrat de date à date doit comporter un terme précis dès sa conclusion et il ne peut être renouvelé qu'une seule fois pour une durée qui ne peut dépasser celle du contrat initial, la durée totale ne pouvant excéder 18 mois¹.

¹ Voir MODÈLE 7. Il est possible de le télécharger depuis le site www.robertpapin.com

- Le contrat de travail sans terme précis peut être conclu dans trois cas seulement :
 - pour assurer le remplacement d'un salarié absent (dans ce cas le contrat de travail doit préciser la qualification du salarié remplacé sous peine d'être requalifié en CDD) ;
 - pour assurer des tâches dans l'attente de l'entrée en service effective d'un salarié recruté sous contrat à durée indéterminée ;
 - pour des emplois saisonniers ou des emplois d'usage.

Le contrat sans terme précis n'est pas soumis à une durée maximum sauf dans le cas de contrats conclus en attendant l'entrée en service d'un salarié recruté sous contrat à durée indéterminée (le CDD ne peut excéder 9 mois) ou de contrats sans terme précis concernant des emplois saisonniers (ils ne peuvent excéder 8 mois)¹.

La rupture du contrat de travail à durée déterminée

La rupture d'un contrat de travail à durée déterminée intervient automatiquement à la fin du contrat. Un préavis n'est pas nécessaire.

Pour les emplois saisonniers, il n'est pas prévu d'indemnité de fin de contrat. Pour les autres types de contrat à durée déterminée, l'indemnité de fin de contrat ou prime de précarité, est égale à 10 % de la rémunération totale brute perçue par le salarié durant toute la durée du contrat, primes et accessoires divers inclus, à l'exclusion de l'indemnité compensatrice de congés payés. Cette indemnité de congés payés est égale au dixième de la rémunération totale brute perçue pendant toute la durée du contrat.

La rupture d'un contrat de travail au-delà de la période éventuelle d'essai, et avant le terme de ce contrat, ne peut être effectuée par le chef d'entreprise que pour faute grave, pour cas de force majeure ou si les deux parties se mettent d'accord pour rompre le contrat. Si l'une de ces conditions n'est pas remplie, la rupture du contrat ouvre droit, pour le salarié, à des dommages-intérêts d'un montant au moins égal aux rémunérations qu'il aurait perçues jusqu'au terme du contrat.

Si la rupture du contrat de travail à durée déterminée est le fait du salarié, celui-ci peut être condamné à verser à l'employeur des dommages-intérêts dont le montant est fixé souverainement par le juge. Cependant, la loi permet à un salarié de mettre fin à un CDD s'il obtient d'une autre entreprise un contrat à durée indéterminée. Il est alors tenu de respecter un préavis qui ne peut excéder 2 semaines.

Le cas particulier du contrat senior

Le contrat senior est un CDD de 18 mois au maximum, renouvelable une fois pour une période qui, avec le contrat initial, ne peut excéder 36 mois. Ce contrat s'adresse aux demandeurs d'emploi de plus de 57 ans, inscrits comme demandeurs d'emploi depuis plus de 3 mois ou en convention de reclassement personnalisé.

¹ Voir MODÈLE 8. Il est possible de le télécharger depuis le site www.robertpapin.com

Ce type de contrat a pour but de faciliter le retour à l'emploi des seniors et leur permettre d'acquérir des droits supplémentaires pour la liquidation d'une retraite à taux plein. L'indemnité de précarité est due au terme du contrat.

Le cas particulier du contrat à durée déterminée à objet défini pour les ingénieurs et cadres

Appelé parfois « CDD de mission » ce contrat à terme incertain a été créé pour les ingénieurs et cadres pour la réalisation de projets dont la durée est comprise entre 18 et 36 mois. Ce type de contrat à durée déterminée à objet défini n'est pas renouvelable et il ne peut être utilisé pour faire face à un accroissement temporaire d'activité.

La signature d'un contrat à objectif défini est subordonnée à la conclusion d'un accord collectif de branche ou d'entreprise. Il peut être rompu à la réalisation de son objet ou au bout de 18 mois ou 24 mois par chacune des deux parties pour motif réel et sérieux.

LE CONTRAT DE TRAVAIL À TEMPS PARTIEL

Les dispositions sur le travail à temps partiel sont relativement complexes et elles ont pour but de permettre aux entreprises qui connaissent des fluctuations régulières d'activité, d'offrir à leurs salariés des contrats prévoyant une durée de travail inférieure à la durée légale ou conventionnelle pratiquée dans l'entreprise.

Le travail à temps partiel peut concerner des contrats de travail à durée indéterminée ou déterminée et la rémunération du salarié est calculée proportionnellement à la durée de travail effective.

Le travail à temps partiel peut être organisé dans le cadre de la semaine ou du mois mais il peut être également annualisé.

Aucune durée minimum n'est fixée aux contrats à temps partiel mais une entreprise ne peut bénéficier d'un abattement des cotisations patronales de sécurité sociale si cette durée est inférieure à 18 heures hebdomadaires et supérieure à 32 heures. Le salarié ne peut bénéficier des prestations sociales que s'il travaille au moins 200 heures sur une période de 3 mois.

Pour le travail à temps partiel hebdomadaire, il est possible de répartir inégalement la durée du travail entre les différents jours de la semaine à condition toutefois de ne pas dépasser la durée journalière maximum (10 heures). Avec l'accord du salarié, il est également possible d'effectuer des heures dites complémentaires non majorées à condition toutefois que le nombre d'heures soit limité à 1/10^e de la durée hebdomadaire prévue dans le contrat (soit 3,2 heures pour un contrat de 32 heures). Au-delà du dixième de la durée contractuelle, les heures complémentaires doivent donner lieu à une majoration de salaire de 25 %.

Pour le travail à temps partiel prévu dans un cadre mensuel, il est possible de répartir inégalement le travail entre les différentes semaines du mois. Il est même possible de prévoir des

semaines non travaillées et des semaines travaillées (à condition toutefois que ce dispositif se répète d'un mois sur l'autre). Il est également possible de prévoir des heures complémentaires non majorées mais le nombre de ces heures doit être limité au dixième de la durée mensuelle du contrat et ces mêmes heures complémentaires ne doivent pas porter la durée du travail au-delà de la durée légale (151,67 heures) ou conventionnelle.

Le travail à temps partiel annualisé doit être prévu par convention, accord collectif étendu, accord d'entreprise ou d'établissement. Il s'agit de contrats à durée indéterminée. Les heures dépassant la durée annuelle minimale fixée au contrat ne peuvent excéder le tiers de cette durée, sauf accord du salarié.

Les contrats de travail à temps partiel doivent être obligatoirement écrits sinon ils sont réputés conclus à temps plein.

Les salariés à temps partiel bénéficient d'une priorité d'emploi pour les postes en CDD, CDI ou temps partiel de même catégorie professionnelle que l'emploi actuellement occupé par eux.

LE CONTRAT DE TRAVAIL TEMPORAIRE

Le créateur peut faire appel à des entreprises de travail temporaire (également appelé travail intérimaire) susceptibles de mettre à sa disposition du personnel pendant une durée limitée.

Les motifs de recours au contrat de travail temporaire sont identiques à ceux du contrat de travail à durée déterminée.

Les dispositions concernant le renouvellement et la durée maximum des contrats à durée déterminée (9 mois, 18 mois ou 24 mois) s'appliquent au contrat de travail temporaire.

C'est l'entreprise de travail temporaire qui reste l'employeur mais les travailleurs temporaires sont régis par les dispositions législatives réglementaires et conventionnelles en usage dans les entreprises qui utilisent directement leurs services (durée du travail, repos hebdomadaires, jours fériés, hygiène et sécurité, emploi des étrangers...).

À qualification équivalente, ils doivent recevoir une rémunération égale à celle qu'ils auraient perçue s'ils avaient été embauchés par ces entreprises utilisatrices.

Les salaires du travailleur temporaire sont payés à ce dernier par l'entreprise de travail temporaire laquelle se charge également de régler au salarié ses indemnités de congés payés et une indemnité de précarité (de fin de mission) égale à 10 % des rémunérations brutes perçues pendant la mission. Les cotisations sociales sont également versées par l'entreprise de travail temporaire.

Si une mission de travail temporaire est poursuivie au-delà du terme prévu sans nouveau contrat de mise à disposition, le salarié est alors considéré comme embauché pour une durée indéterminée par l'entreprise utilisatrice.

LE CONTRAT DE TRAVAIL À TEMPS PARTAGÉ

Sont considérées comme entreprises de travail à temps partagé les personnes physiques ou morales dont l'activité exclusive consiste à mettre à la disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens. Les entreprises de travail temporaire peuvent également exercer l'activité d'entreprise de travail à temps partagé.

Les salariés peuvent être mis à disposition de plusieurs entreprises. Ils sont salariés de l'entreprise à temps partagé et bénéficient d'un contrat à durée indéterminée. Toute clause de ce contrat qui interdirait leur embauche par une entreprise cliente serait nulle. La rémunération versée aux salariés mis à disposition ne peut être inférieure à celle des salariés de l'entreprise cliente qui exercent des fonctions identiques.

LE CAS PARTICULIER DES STAGIAIRES

Les jeunes qui effectuent un stage dans le cadre de leurs obligations scolaires, conservent leur statut et leur couverture sociale d'élèves ou d'étudiants. Ils ne sont pas placés sous la subordination juridique de l'employeur et ils n'ont donc pas le statut de salariés, même si les dispositions en matière d'hygiène, de sécurité et de temps de travail doivent être respectées.

Seuls sont autorisés les stages faisant l'objet d'une convention conclue entre le stagiaire, l'établissement scolaire et l'entreprise. En l'absence de convention, le stage pourrait être requalifié en véritable contrat de travail. La convention de stage doit notamment préciser les objectifs et le contenu du stage, les engagements réciproques des parties, les modalités d'accompagnement pédagogique du stagiaire, le contenu du rapport de stage et ses modalités d'évaluation.

Un employeur ne peut utiliser un stagiaire pour remplacer ponctuellement un salarié absent ou pour faire face à un surcroît d'activité.

Les stages doivent être intégrés dans un cursus scolaire. Ils peuvent être bénévoles mais, s'ils sont d'une durée au moins égale à 2 mois, ils doivent faire l'objet d'une indemnisation qui est exonérée de cotisations sociales dans la limite de 12,50 % du plafond horaire de la Sécurité sociale (plafond de 22 € en 2011) multiplié par le nombre d'heures effectuées en stage durant le mois considéré. Pour une durée de 35 heures hebdomadaires, le montant mensuel exonéré était donc en 2011 de :

$12,50 \% \times 22 \text{ €} \times 35 \text{ heures} \times 52 \text{ semaines annuelles} / 12 \text{ mois}$ soit environ 417 €.

Si la gratification versée au stagiaire est supérieure au montant précédent, les cotisations sociales et patronales sont dues sur l'excédent mais, les stagiaires n'ayant pas le statut de salarié, les cotisations Assedic et de retraite complémentaire ne sont pas dues.

Les jeunes de 25 ans au plus, qui poursuivent des études secondaires ou supérieures, sont exonérés de l'impôt sur le revenu, dans la limite de 3 fois le SMIC soit environ 4 100 € jusqu'au 1^{er} janvier 2012, pour les revenus qu'ils perçoivent à l'occasion d'un travail régulier tout au long de l'année (week-ends, par exemple) et pendant leurs congés scolaires ou universitaires.

LE TRAVAIL CLANDESTIN OU « DISSIMULÉ »

Est considérée comme travail clandestin ou dissimulé, la dissimulation d'activité ou la dissimulation d'emploi salarié. La dissimulation d'activité est l'exercice à but lucratif d'une activité de production, commercialisation ou prestation de services par une personne physique ou morale qui n'a pas requis son immatriculation au registre du commerce ou au répertoire des métiers ou qui n'a pas procédé aux déclarations devant être faites aux organismes de protection sociale ou à l'administration fiscale (travail dit « au noir »).

La dissimulation d'emploi salarié est le fait pour un employeur de ne pas effectuer la déclaration préalable d'embauche d'un salarié, de ne pas avoir remis de bulletin de salaire à ce dernier ou d'avoir sous-estimé le nombre d'heures travaillées par le salarié ou de ne pas les avoir déclarées aux organismes sociaux.

Le travail dissimulé est un délit sanctionné par des peines très lourdes : jusqu'à trois ans d'emprisonnement et 45 000 € d'amende si le contrevenant est un entrepreneur individuel. Pour les sociétés, l'amende peut atteindre le quintuple du taux applicable aux personnes physiques. Aux peines précédentes peuvent s'ajouter : l'interdiction des droits civiques et de famille, l'interdiction d'exercer l'activité définitivement ou pour une période pouvant atteindre 5 ans, l'exclusion des marchés publics, le refus, pendant 5 ans, de toute aide publique à l'emploi et à la formation professionnelle, la mise sous surveillance judiciaire jusqu'à 5 années, la confiscation du matériel ayant servi à l'infraction et la publication de la décision de justice.

Les employeurs qui ne déclarent pas un salarié avant le début d'activité de ce dernier se voient infliger par l'Urssaf une pénalité forfaitaire est égale à 300 fois le taux horaire du minimum garanti, soit environ 2 700 € au 1^{er} semestre 2011. En outre, une indemnisation forfaitaire de six mois de salaire est due au salarié victime d'une relation de travail dissimulée, en cas de rupture de cette relation.

Toute personne qui signe avec une entreprise un contrat dont l'objet porte sur une obligation au moins égale à 3 000 € en vue de l'exécution d'un travail ou de la fourniture d'une prestation de services, doit s'assurer tous les six mois que son cocontractant s'acquitte de ses obligations au regard du travail dissimulé. Il doit se faire remettre par ce cocontractant une attestation sur l'honneur indiquant s'il a ou non l'intention de faire appel, pour l'exécution du contrat, à des salariés de nationalité étrangère. Si l'attestation n'est pas réclamée, (ainsi que les documents justifiant le respect des obligations envers l'URSSAF), le donneur d'ordres s'expose à une solidarité financière qui porte non seulement sur les impôts, taxes, cotisations sociales, dus par le contrevenant mais également sur les rémunérations, indemnités et charges dues pour l'emploi de salariés dissimulés. Si le délit de travail dissimulé est constaté

et si aucun élément ne permet de connaître la rémunération qui a été versée aux salariés concernés, cette rémunération est évaluée forfaitairement à 6 fois le montant de la rémunération mensuelle minimale (6 fois le Smic mensuel). C'est ce montant forfaitaire qui est utilisé par les caisses sociales pour déterminer les cotisations qui leur sont dues.

L'EMPLOI DES TRAVAILLEURS ÉTRANGERS

Un chef d'entreprise est en infraction s'il ne vérifie pas, lors de l'embauche d'un travailleur étranger, que ce dernier possède :

- soit un titre de séjour et de travail ;
- soit un titre et séjour et une autorisation de travail.

Le chef d'entreprise doit également s'assurer que les salariés étrangers de ses cocontractants possèdent bien une autorisation de travail et cette vérification doit être renouvelée tous les 6 mois.

Les titres de séjour ou de travail se présentent sous la forme de cartes de séjour ou de cartes de résident.

Rappelons qu'une carte de séjour peut porter la mention « salarié », (elle est alors valable pour une durée supérieure ou égale à 12 mois), la mention « travailleur temporaire » (valable 9 mois et renouvelable) ou la mention « travailleur saisonnier » (cette carte est accordée pour une durée maximum de 3 ans et pour une durée cumulée de travail qui ne peut excéder 6 mois par an). Une carte de séjour « compétences et talents » est réservée aux étrangers susceptibles de contribuer au rayonnement intellectuel, scientifique ou culturel de la France. Elle est valable 3 ans et peut être renouvelée une seule fois (voir page 370).

La carte de résident est une carte valable 10 ans, renouvelée de plein droit et permettant à son titulaire d'exercer toute activité salariée ou non salariée.

L'emploi irrégulier de travailleurs étrangers non munis de titre de travail est punissable d'une amende de 15 000 €, au plus, par étranger concerné et d'un emprisonnement de 5 ans, ces peines pouvant être doublées en cas de récidive. L'amende peut être quintuplée si l'infraction est commise par une personne morale (SA ou SARL).

L'embauche d'un travailleur étranger pour un emploi temporaire de 3 mois à 12 mois donne lieu au versement d'une taxe si cet étranger ne bénéficie pas du régime de libre circulation applicable dans l'Union Européenne. La taxe est de 70 € si le salaire versé est inférieur ou égal au montant du Smic mensuel à taux plein, elle est de 200 € si ce salaire est compris entre 1 fois et 1,5 fois le Smic et de 300 € si le salaire est supérieur à 1,5 Smic.

L'EMPLOI DE TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

Les entreprises de 20 salariés et plus ont l'obligation d'embaucher des handicapés ou mutilés de guerre à raison de 6 % de l'effectif.

Si cette obligation n'est pas respectée par l'entreprise, celle-ci doit verser à un fonds spécial pour handicapés, l'Agefiph, une contribution de 400 à 600 fois le SMIC horaire par personne dont l'obligation d'emploi n'a pas été respectée soit environ 3 600 € ou 5 400 € en 2011.

Par ailleurs, cette entreprise ne peut accéder aux marchés publics si elle n'a pas fourni une déclaration annuelle des travailleurs handicapés ou si elle n'a pas versé la contribution Agefiph.

Les entreprises peuvent s'acquitter partiellement de leur obligation d'employer des handicapés en engageant des dépenses en faveur de l'insertion des handicapés dans l'entreprise ou en concluant des contrats de fournitures, de sous-traitance ou de prestations de services avec des entreprises adaptées, des centres de distribution de travail à domicile ou des établissements ou services d'aide par le travail. Pour toute information complémentaire concernant l'obligation d'emploi des handicapés contacter l'Agefiph, site web www.agefiph.org.

LES FORMALITÉS D'EMBAUCHE

L'embauche d'un salarié ne peut pas intervenir avant transmission d'une déclaration unique d'embauche (DUE) à l'Urssaf.

La déclaration unique d'embauche permet, grâce à un seul document, d'immatriculer le salarié à la sécurité sociale, s'il ne l'était pas déjà, d'immatriculer l'employeur à la sécurité sociale, s'il s'agit d'une première embauche, d'affilier le salarié à l'assurance chômage, de faire adhérer l'entreprise à un service de santé et d'y déclarer l'embauche du salarié. La déclaration unique d'embauche doit parvenir à l'Urssaf au plus tôt huit jours avant l'embauche et au plus tard par courrier (recommandé avec AR) expédié la veille de l'embauche, si celle-ci est déclarée à l'aide des imprimés disponibles à l'Urssaf, ou le jour même de l'embauche, si celle-ci est déclarée par fax, par Internet (www.due.fr) ou par échange de données informatisées (EDI).

Par ailleurs, le nom du salarié doit être porté sur un registre unique du personnel. Enfin, quel que soit l'effectif de l'entreprise, le dirigeant doit remettre ou faire remettre au salarié dès son embauche, une lettre d'engagement ou un contrat de travail.

Attention ! Dans le choix des personnes embauchées l'employeur doit se garder de toute discrimination en fonction de l'âge, du sexe, de la race ou des opinions religieuses (voir page 452). Ces discriminations sont sanctionnées de plus en plus sévèrement par le code du travail et le code pénal. Les peines peuvent atteindre 45 000 € d'amende et/ou 3 années d'emprisonnement. La Haute autorité de lutte contre les discriminations pour l'égalité (Halde), mais également des associations, peuvent utiliser le « testing » (demandes d'embauche fictives ou volontairement inexactes) ou effectuer des vérifications à l'improviste afin d'apporter la preuve de ces discriminations (Halde : tél. 08 1000 5000 - site web : www.halde.fr).

Rappelons que les entreprises qui emploient moins de 10 salariés bénéficient de formalités simplifiées pour l'embauche, l'élaboration du contrat de travail et le règlement des cotisations sociales de leurs salariés. Il s'agit du titre emploi-service entreprise (TESE) (voir page 479).

LA DURÉE DU TRAVAIL ET LES CONGÉS

La durée légale du travail est un thème hautement symbolique dans la législation sociale française. Perçue comme une contrainte par les chefs d'entreprise, elle a fait l'objet d'aménagements par une modification de la réglementation sur les heures supplémentaires, les repos compensateurs, les conventions de forfait ou par la possibilité de conclure des accords collectifs sur l'aménagement du temps de travail.

Les congés payés n'ont pas connu de changements majeurs mais de nouveaux types de congés ont vu le jour durant les dix dernières années.

LA DURÉE DU TRAVAIL

La durée légale du travail

La durée légale du travail est de 35 heures par semaine ce qui correspond à une durée mensuelle de :

$$\frac{35 \text{ heures} \times 52 \text{ semaines}}{12 \text{ mois}}$$
 soit 151,67 heures par mois et 1 607 heures pour l'année¹.

Cette durée est une simple durée de référence pour le calcul des heures supplémentaires car rien n'interdit à une entreprise d'employer des salariés à temps partiel ou de faire travailler ses salariés plus de 35 heures par semaine à condition de leur accorder des majorations de salaire et de respecter des durées maximales au-delà desquelles aucun travail ne peut leur être demandé.

Les heures travaillées au-delà de la 35^e heure doivent donner lieu au versement de compléments de salaire. Sous réserve de modalités différentes prévues par des dispositifs d'aménagement du temps de travail (annualisation, etc.), les 8 premières heures supplémentaires effectuées dans la semaine (de la 36^e à la 43^e heure), doivent bénéficier d'une majoration de salaire de 25 % par heure supplémentaire. Au-delà de la 43^e heure supplémentaire, la rémunération de chaque heure supplémentaire est majorée de 50 %.

¹ Le passage de 1 600 à 1 607 heures annuelles résulte de l'instauration, en 2004, d'une journée de solidarité, journée auparavant chômée et qui est désormais travaillée. Le choix de la journée de solidarité est effectué par accord collectif ou, à défaut d'accord collectif, par le chef d'entreprise lui-même.

Les salariés doivent bénéficier d'un repos quotidien d'au moins 11 heures et d'un repos hebdomadaire d'au moins 24 heures consécutives auxquelles s'ajoutent les 11 heures de repos quotidien soit un total de 35 heures. Le repos hebdomadaire doit être donné le dimanche, sauf dérogation spéciale.

La durée de la journée de travail ne peut excéder 10 heures. La durée hebdomadaire de travail, calculée sur 12 semaines consécutives ne peut excéder 44 heures.

Des conventions ou accords collectifs peuvent toutefois prévoir des dérogations aux limites précédentes. Ces dérogations peuvent être également accordées, à titre exceptionnel pour une durée limitée, par l'inspecteur du travail, par exemple pour des travaux d'extrême urgence afin de prévenir des accidents ou organiser des sauvetages, mais une semaine de travail ne peut dépasser la limite maximale absolue de 60 heures.

Les heures supplémentaires

Le nombre maximum d'heures supplémentaires susceptibles d'être effectuées dans l'année est fixé par convention ou accord collectif d'entreprise ou de branche. À défaut, il est de 220 heures supplémentaires.

Pour les heures supplémentaires effectuées dans le cadre du contingent annuel, l'employeur n'est pas tenu d'accorder des repos compensateurs aux salariés, il doit simplement leur verser les majorations pour heures supplémentaires.

Dans certaines professions (commerce de détail de fruits et légumes ou de produits laitiers, santé, médico-social), un régime d'équivalence prévoit une durée de travail supérieure à 35 heures (en l'occurrence 38 heures) qui est considérée comme équivalente à 35 heures. Dans ces professions, le versement d'heures supplémentaires n'est déclenché qu'au-delà de la durée d'équivalence (38 heures).

Pour les heures supplémentaires effectuées au-delà du contingent annuel, une convention ou un accord collectif d'entreprise ou de branche, peut fixer des majorations de salaire supérieures ou inférieures aux majorations légales de 25 % ou 50 %, à condition toutefois de respecter un minimum de 10 %.

Si un accord collectif ne prévoit pas les modalités d'exécution d'heures supplémentaires au-delà du contingent annuel, le chef d'entreprise peut néanmoins recourir à ces heures supplémentaires après avoir demandé l'avis des représentants du personnel (comité d'entreprise ou, à défaut, délégués du personnel).

Toutes les heures supplémentaires effectuées au-delà du contingent ouvrent alors droit à un repos compensateur de 50 % pour les entreprises de 20 salariés au plus et de 100 % pour les entreprises de plus de 20 salariés.

Le repos compensateur

Il est possible, pour une entreprise, de remplacer le paiement d'heures supplémentaires, et de leur majoration, par du repos compensateur de remplacement, à condition toutefois qu'un tel repos soit prévu par un accord collectif d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, par une convention ou un accord de branche. S'il n'existe pas de délégué syndical dans l'entreprise, le repos compensateur peut être mis en place si le comité d'entreprise ou les délégués du personnel, s'ils existent, n'y sont pas opposés. Si, par exemple, un salarié a réalisé 4 heures supplémentaires dont la rémunération est majorée de 25 %, cette rémunération peut être remplacée par un repos compensateur de 4 heures + 25 % de 4 heures soit un total de 5 heures de repos. Les heures supplémentaires remplacées par un repos compensateur n'entrent pas dans le calcul du contingent annuel.

Les conventions de forfait

Un employeur et un salarié peuvent conclure une convention de forfait en convenant d'une rémunération globale pour toutes les heures travaillées sans distinguer les heures normales et les heures supplémentaires qui sont effectuées. Le bulletin de salaire n'isole pas ces heures supplémentaires mais la rémunération inclut (avec majoration) un nombre d'heures supplémentaires évalué forfaitairement.

Les conventions de forfait peuvent être établies sur une base hebdomadaire, mensuelle ou annuelle (en heures ou en jours). Elles concernent essentiellement deux catégories de salariés : des cadres et des salariés qui disposent d'une réelle autonomie pour l'exercice de leurs activités.

Les conventions de forfait hebdomadaires ou mensuelles peuvent être mises en œuvre même en l'absence d'accord collectif. Par contre, une convention de forfait annuel (en heures ou en jours) exige un accord collectif d'entreprise ou de branche qui précisera les modalités du recours à la convention de forfait et le plafond annuel de ce forfait qui ne peut excéder 218 jours.

Le salarié, avec l'accord de son employeur, peut également renoncer à une partie de ses jours de repos en contrepartie d'une majoration de salaire d'au moins 10 %.

Un salarié en convention de forfait annuel en jours ne bénéficie pas des dispositions concernant la durée maximum quotidienne et hebdomadaire du travail (10 heures et 44 heures ou 48 heures). Par contre, le repos quotidien doit être au minimum de 11 heures consécutives et le repos hebdomadaire d'au moins 35 heures.

L'aménagement du temps de travail



Les entreprises peuvent enregistrer des variations importantes d'activité, notamment celles qui sont soumises à des fluctuations saisonnières. Pour éviter le chômage technique en période de basse activité et le versement d'heures supplémentaires en période de haute activité, ces entreprises ont la possibilité d'aménager leur temps de travail.

Par accord collectif d'entreprise ou de branche, une entreprise peut organiser le temps de travail sur une période supérieure à la semaine et elle peut prévoir une rémunération mensuelle « lissée » calculée sur un horaire mensuel moyen indépendant de l'horaire réel effectué au cours de chaque mois.

L'accord collectif doit préciser les limites pour le décompte des heures supplémentaires. Les heures supplémentaires effectuées au-delà de cette limite ne peuvent faire l'objet d'un lissage et elles doivent être payées au mois le mois.

Selon le cadre retenu par l'accord collectif, les heures supplémentaires sont celles qui sont effectuées au-delà de la moyenne de 35 heures calculée sur la période de référence fixée par l'accord ou au-delà de 1 607 heures annuelles (ou d'une limite annuelle inférieure prévue par l'accord si la période de référence est l'année).

En l'absence d'accord collectif sur l'aménagement du temps de travail, un employeur peut néanmoins organiser un tel aménagement après consultation du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. L'aménagement doit être organisé sur des périodes de 4 semaines au maximum et les salariés doivent être prévenus de leurs changements d'horaire au moins 7 jours avant ces changements. Sont considérées comme heures supplémentaires celles qui excèdent la moyenne de 35 heures hebdomadaires calculée sur l'ensemble de la période de 4 semaines et non semaine par semaine.

Le cas particulier des salariés à temps partiel

Comme nous l'avons déjà signalé, pour les salariés en contrat à temps partiel, le volume d'heures complémentaires effectuées au cours d'une même semaine ou d'un même mois ne peut excéder 10 % de l'horaire hebdomadaire ou mensuel prévu par le contrat. La limite de 10 % peut être calculée sur la période fixée par un accord négocié d'aménagement du temps de travail. Étant donné qu'un accord collectif peut porter les heures complémentaires jusqu'à 1/3 de la durée prévue au contrat, les heures effectuées au-delà du 1/10^e autorisé donneront droit à une majoration de salaire de 25 %.

L'horaire moyen d'un salarié à temps partiel est modifié si son horaire moyen effectif dépasse de 2 heures au moins par semaine l'horaire prévu au contrat et cela pendant 12 semaines consécutives ou pendant 12 semaines sur une période de référence supérieure à 15 semaines prévue par un accord collectif.

LES CONGÉS PAYÉS

Le droit aux congés annuels payés est acquis à tout salarié qui justifie avoir été occupé par le même employeur pendant un temps équivalent à un minimum de 10 jours de travail effectif.

La durée des congés annuels est déterminée à raison de 2,5 jours ouvrables par mois de travail¹ soit 30 jours ouvrables si le salarié a travaillé 12 mois (la période de congé de l'année précédente étant considérée comme une période de travail effectif). Sont des jours ouvrables tous les jours de la semaine sauf la journée consacrée au repos dominical (en général le dimanche) et les jours fériés et cela, même si l'entreprise ne travaille pas le samedi. Les 30 jours ouvrables correspondent donc à 5 semaines, durée maximale des congés auxquels un salarié peut prétendre. Un mois de travail incomplet n'ouvre pas droit à congé et si le nombre de jours ouvrables obtenus n'est pas un nombre entier, la durée du congé est portée au nombre entier immédiatement supérieur (par exemple 28 au lieu de 27,5).

Signalons que certaines périodes d'absence sont assimilées à du temps de travail effectif. Il en est ainsi de la plupart des congés légaux, des jours de repos acquis au titre de la réduction du temps de travail, des maladies professionnelles et accidents du travail et de la plupart des congés de formation.

Un salarié a l'obligation de prendre ses congés entre le 1^{er} mai et le 31 octobre de chaque année mais rien n'interdit d'adopter une période plus longue. Une convention de branche ou d'entreprise peut cependant donner au salarié la possibilité de « céder » à l'entreprise tout ou partie de son congé annuel qui excède la durée de 24 jours ouvrables ou d'affecter cet excédent à un plan d'épargne ou au financement de prestations de retraite.

La jurisprudence estime que la survenance d'un jour férié chômé durant la période des congés a pour effet de prolonger ceux-ci d'une journée, même si le jour férié tombe un jour de la semaine qui coïncide avec le deuxième jour de repos dans l'entreprise (par exemple le samedi). Si, par contre, le jour férié coïncide avec un dimanche, il n'a aucune incidence sur la prolongation du congé. En l'absence de disposition plus favorable, applicable à l'entreprise, la journée de « pont » précédant ou suivant le jour férié est considérée comme journée ouvrable, même si cette journée a été chômée dans l'établissement.

La période utilisée pour le calcul des droits à congés est celle qui va du 1^{er} juin de l'année précédente au 31 mai de l'année en cours. Le salarié ne peut prendre plus de 24 jours ouvrables, soit 4 semaines, de congés consécutifs. Inversement, ce même salarié peut s'opposer au fractionnement de ces 4 semaines. De son côté, l'employeur peut l'obliger à prendre

1 Sauf disposition plus favorable, prévue par règlement intérieur ou convention collective. Pour le calcul il convient d'assimiler « le mois de travail effectif » à 24 jours de travail. Un salarié absent deux jours en février devrait donc perdre ses droits à congés pour la totalité de ce mois de février. Une ordonnance de 1982 prévoit cependant que l'absence d'un salarié ne peut réduire ses droits à congés plus que proportionnellement à la durée de cette absence. Une absence de deux semaines se traduira donc par une diminution de congés égale à : $\frac{2,5 \text{ jours} \times 2 \text{ semaines}}{4 \text{ semaines}} = 1,25 \text{ jours}$.

4 semaines de congés consécutives. La 5^e semaine de congés ne peut pas être accolée au congé principal de 24 jours, sauf dérogation individuelle attribuée en accord avec l'employeur aux salariés qui justifient de contraintes géographiques particulières (par exemple les étrangers). Seuls les congés d'une durée supérieure à 12 jours ouvrables peuvent être fractionnés, étant entendu qu'une partie doit atteindre un minimum de 12 jours ouvrables soit 2 semaines à prendre dans la période légale des congés, c'est-à-dire entre le 1^{er} mai et le 31 octobre. Lorsque, à sa demande ou à celle de l'employeur, le salarié prend au moins 6 jours de congés en dehors de cette période légale, il bénéficie de 2 jours ouvrables supplémentaires et d'un jour ouvrable seulement s'il prend 3 à 5 jours en dehors de cette période légale. Cette disposition ne concerne pas la 5^e semaine de congés car l'employeur n'a pas l'obligation de l'accorder en dehors de la période légale. Si, pour des raisons indépendantes de la volonté de l'employeur, le salarié n'a pas pris son congé avant l'expiration de la période légale des congés, il ne peut prétendre à une indemnité compensatrice de congés payés.

Signalons qu'un employeur peut décider de fermer son entreprise pendant la période des congés annuels, après consultation des représentants du personnel (lorsque l'effectif dépasse 10 personnes). Si la fermeture correspond à la durée légale de 30 jours, les salariés qui n'ont pas acquis un droit à congés égal à la durée de fermeture peuvent être indemnisés au titre du chômage partiel. Ils touchent alors une indemnité horaire dont le montant est indépendant de leur situation familiale (indemnité horaire d'environ 4 € pour les entreprises de moins de 251 salariés et d'environ 3,50 € pour celles de plus de 250 salariés, montants début 2011).

Le chef d'entreprise est obligé d'informer ses salariés sur leurs dates de congés et cela au moins 1 mois avant leur départ. C'est au dirigeant de fixer la date de ces départs, après consultation des délégués du personnel (dans les entreprises de plus de 10 salariés) ou du comité d'entreprise (dans celles qui comptent plus de 49 salariés). Notons qu'un mois avant les départs en congés, l'employeur ne peut plus modifier l'ordre et les dates de départ. Notons également que des époux qui travaillent dans la même entreprise ont le droit de prendre ensemble leurs vacances.

Les salariés qui tombent malades durant leurs congés et qui reviennent après l'expiration de la période fixée pour la prise des congés payés (après le 31 octobre), conservent leurs droits à congés et peuvent demander à en bénéficier ultérieurement. Les salariés qui reviennent d'un congé de maternité ou d'adoption, gardent également leurs droits aux congés payés même s'ils reviennent après la période légale de prise de ces congés payés.

Les indemnités de congés sont calculées sur la plus favorable des deux bases suivantes. La première consiste à retenir le dixième du salaire perçu pendant la période de référence, du 1^{er} juin de l'année précédente au 31 mai de l'année en cours. La rémunération servant de base au calcul doit inclure les primes ayant un caractère de salaire, les commissions, les heures supplémentaires, les avantages en nature et même les indemnités de congés payés de l'année précédente, à l'exclusion toutefois des remboursements de frais, des 13^e mois et

de la participation éventuelle au chiffre d'affaires. La seconde méthode de calcul consiste à retenir le salaire qui aurait été perçu si le bénéficiaire avait continué de travailler normalement pendant ses congés. Si l'établissement ferme durant les congés annuels, on retient la durée de travail pratiquée pendant les 4 semaines précédant la fermeture.

LES AUTRES CONGÉS

La loi prévoit les congés spéciaux minimaux suivants :

- Congés de naissance : 3 jours de congé au père, dans les 15 jours entourant la naissance.
- Mariage du salarié : 4 jours.
- Décès du conjoint ou d'un enfant : 2 jours.
- Décès du père ou de la mère, du beau-père, de la belle-mère, d'un frère ou d'une sœur : 1 jour.
- Mariage d'un enfant : 1 jour.

Dans trois circonstances - le congé de maternité, de paternité et le congé d'adoption - le contrat de travail du salarié est suspendu et l'intéressé bénéficie simplement des indemnités journalières de la sécurité sociale. À l'issue du congé, il doit cependant retrouver son emploi antérieur aux mêmes conditions.

Le congé de maternité

Il est de 6 semaines avant la date présumée de l'accouchement et 10 semaines après (8 semaines avant et 18 semaines après l'accouchement du 3^e enfant). L'employeur commettrait une faute grave s'il licencierait l'intéressée durant sa grossesse et pendant les 4 semaines qui suivent l'accouchement. Notons qu'il est également interdit aux employeurs de prendre en considération l'état de grossesse pour refuser d'embaucher une personne, ou pour prononcer une mutation d'emploi contre le gré de la salariée, qui, elle, peut au contraire quitter cet emploi sans donner de préavis. Comme les salariées, les femmes chefs d'entreprise relevant du régime social des indépendants, bénéficient d'un congé de maternité et d'indemnités journalières forfaitaires. Elles doivent cesser leur activité et prendre un congé prénatal d'une durée minimale de 14 jours avant l'accouchement.

Le congé d'adoption

Il est de 10 semaines à dater de l'arrivée de l'enfant adopté et 18 semaines si l'adoption porte à 3 ou plus le nombre d'enfants au foyer.

Dans huit autres circonstances le salarié peut bénéficier d'un congé non rémunéré par l'entreprise en ayant toutefois, là encore, la possibilité de retrouver son emploi aux mêmes conditions à l'issue de ce congé :

Le congé de paternité

Il est pris après la naissance, il est de 11 jours au maximum, samedi, dimanche et jours fériés inclus (18 jours pour une naissance multiple). Le contrat de travail est suspendu, le salaire n'est pas maintenu mais le père peut obtenir des indemnités journalières calculées dans les mêmes conditions que les indemnités de maternité.

Le congé parental d'éducation

Il est ouvert au père ou à la mère pendant une durée d'un à trois ans. Le salarié peut bénéficier pendant 3 ans du versement, par les allocations familiales, d'un complément de libre choix d'activité (CLCA) d'environ 250 à 560 € par mois ou, s'il cesse toute activité, d'un complément optionnel pour libre choix d'activité (COLCA) d'environ 600 à 800 € par mois si il a au moins 3 enfants.

Le congé de présence parentale

Il est accordé si l'enfant d'un salarié est atteint d'une grave maladie, d'un handicap ou s'il est victime d'un accident grave nécessitant une présence continue et des soins contraignants. Le congé est au maximum de 310 jours sur une période de 3 ans. Le salarié peut recevoir de la caisse d'allocations familiales, une allocation journalière d'environ 40 à 50 €.

Le congé de solidarité familiale

Ce congé peut bénéficier aux salariés ou non salariés qui accompagnent une personne souffrant d'une pathologie mettant en jeu le pronostic final ou une personne en phase avancée ou terminale d'une affection grave et incurable. Sa durée maximum est de 3 mois. Le salarié peut recevoir une allocation d'environ 50 € par jour pendant une durée maximum de 21 jours.

Le congé de soutien familial

Toute personne, salariée ou non salariée (artisan, industriel, commerçant, profession libérale), peut bénéficier d'un congé de soutien familial, non rémunéré pour s'occuper d'un parent présentant un handicap ou une perte d'autonomie particulièrement grave. Le congé, d'une durée de trois mois, est renouvelable par fraction de trois mois dans la limite d'une année au maximum pour l'ensemble de la carrière du salarié.

Le congé ou le temps partiel pour création ou reprise d'entreprise ou participation à la direction d'une jeune entreprise innovante

Il s'agit d'un congé ou d'une période de travail à temps partiel d'une durée d'un an qui peut être prolongée d'un an, au maximum. Pour l'obtenir, le salarié doit formuler sa demande au moins 2 mois à l'avance par lettre recommandée et il doit posséder une ancienneté supérieure à 24 mois consécutifs ou non. Si l'employeur ne répond pas dans un délai de 30 jours, son accord est réputé acquis. Dans les entreprises de plus de 200 salariés, l'employeur peut demander au salarié de différer son départ en congé création ou son temps partiel pendant 6 mois de telle sorte que le pourcentage de salariés absents simultanément au titre du congé pour création d'entreprise ou du temps partiel ou du congé sabbatique ne dépasse pas 2 % de l'effectif. Dans les entreprises de moins de 200 salariés, cet employeur peut également opposer un refus s'il estime, après avis du comité d'entreprise ou des délégués du personnel, que l'absence du créateur aurait des conséquences préjudiciables à la bonne marche de l'entreprise. Durant le congé création, le salarié reste couvert par la sécurité sociale. Son contrat de travail est simplement suspendu et, s'il revient dans l'entreprise à l'issue de son année de congé création, il retrouve un emploi de qualification et de salaire équivalent à ce dont il bénéficiait avant son départ. Si le salarié bénéficie d'un temps partiel pour création, son contrat de travail doit faire l'objet d'un avenant.

Une convention signée entre un employeur et un salarié peut offrir à ce dernier l'opportunité de tester son projet au sein de l'entreprise pendant une durée maximum de 3 ans, tout en bénéficiant de la même couverture sociale que les autres salariés.

Signalons également que si un salarié envisage de prendre un congé pour création d'entreprise, un temps partiel ou un congé sabbatique, il peut demander, pendant six années, le report de la fraction de ses congés payés dépassant 24 jours ouvrables jusqu'à la date de son départ en congé. À cette date, il percevra une indemnité compensatrice pour l'ensemble de ses congés non pris (voir article L. 122-32-25 du Code du travail).

Le congé sabbatique

Il obéit aux mêmes conditions que le congé création d'entreprise mais sa durée doit être comprise entre 6 et 11 mois. Le congé doit être demandé au moins 3 mois à l'avance et le salarié doit avoir au moins 3 ans d'ancienneté.

Le congé d'enseignement et le congé de recherche et d'innovation

Un salarié peut demander une autorisation d'absence à plein-temps (un an au maximum) ou à temps partiel (8 heures par semaine ou 40 heures au maximum par mois pour une période d'un an).

LES JOURS FÉRIÉS

Le 1^{er} mai est un jour férié obligatoirement payé et chômé pour tout le personnel (toute violation de ces dispositions est punissable d'une amende de 750 € par salarié concerné). Les autres jours fériés sont au nombre de 10 : 1^{er} janvier, lundi de Pâques, 8 mai, jeudi de l'Ascension, lundi de Pentecôte, 14 juillet, 15 août, 1^{er} novembre (Toussaint), 11 novembre et 25 décembre (Noël). Cependant, en 2004, une loi a instauré une journée dite « de solidarité » pour financer des mesures contre la dépendance des personnes âgées et des personnes handicapées. La date de cette journée est déterminée par accord ou convention de branche ou d'entreprise. Il peut s'agir d'un jour férié qui était auparavant chômé ou d'une autre journée auparavant non travaillée. L'entreprise verse, en contrepartie, une taxe de contribution de solidarité pour l'autonomie de 0,30 % du salaire mensuel total.

Les veilles et les lendemains de fêtes ne sont pas considérés comme fériés, sauf dispositions contraires prévues par une convention collective. Lorsqu'un jour férié tombe un dimanche, aucune disposition législative ou réglementaire n'oblige l'entreprise à donner congé au personnel, la veille ou le lendemain. Il en va de même si le jour de fête tombe un autre jour habituellement chômé par cette entreprise (un samedi ou un lundi par exemple).

Les heures chômées lors d'une fête légale ne doivent pas entraîner une réduction de la rémunération des personnes payées au mois. Par contre, les salariés payés à l'heure, à la semaine ou à la quinzaine n'ont droit à aucune rémunération pour les heures chômées, sauf pour le 1^{er} mai. S'ils travaillent un jour férié, ils sont rémunérés aux taux usuels.

Si un salarié mensualisé travaille un jour férié, il n'a légalement pas droit au paiement d'heures supplémentaires, sauf dispositions plus favorables au salarié prévues par convention collective. De même, rien n'interdit à un chef d'entreprise de faire travailler ses salariés un jour férié, à l'exception du 1^{er} mai. En fait, le repos est largement pratiqué pour les jours fériés ordinaires dans la plupart des établissements et de nombreuses conventions collectives prévoient qu'un jour férié travaillé doit donner lieu à une majoration de salaire pouvant aller jusqu'à 100 %. Cette majoration de 100 % doit être obligatoirement appliquée à la rémunération de ceux qui travaillent un 1^{er} mai au sein des entreprises dont l'activité ne peut être interrompue.

Les heures de travail perdues par suite du chômage des jours fériés ne peuvent donner lieu à récupération, cependant, si les jours fériés ont pour effet de faire tomber la durée hebdomadaire du travail en dessous de la durée légale hebdomadaire de travail, la différence peut être récupérée à la demande du chef d'entreprise. Elle est alors indemnisée dans les conditions que nous venons d'indiquer (rémunération normale pour les salariés horaires, supplément égal à la paye habituelle pour les mensualisés).

LES MALADIES ET LES ACCIDENTS

LES MALADIES ET ACCIDENTS NON PROFESSIONNELS

La maladie et l'accident suspendent le contrat de travail et ne constituent pas des motifs de licenciement, sauf si la prolongation ou la répétition des arrêts de travail entraînent des troubles suffisamment graves dans l'entreprise pour qu'il soit nécessaire de procéder au remplacement du salarié. La maladie ou l'accident constitue alors une cause « réelle et sérieuse » de licenciement.

Par ailleurs, si, à l'issue d'une maladie professionnelle ou d'un accident, le salarié est déclaré inapte à son poste de travail, après deux examens médicaux, l'employeur dispose d'un mois pour le reclasser ou le licencier.

Les dirigeants d'entreprises qui ne contribuent pas à la rémunération des personnes en congé de maladie n'ont pas le droit de faire vérifier le bien-fondé d'un arrêt de travail. Si, par contre, ils versent un complément de salaire, ils ont la possibilité de faire procéder à une contre-visite par un organisme spécialisé de leur choix à partir du 8^e jour de maladie.

Un médecin qui délivre à un salarié un certificat médical pour un arrêt maladie ou un accident, peut interdire les sorties, les autoriser sauf de 9 heures à 11 heures ou de 14 heures à 16 heures ou bien autoriser les sorties librement en les justifiant par des raisons médicales. La contre-visite peut être effectuée dans les plages horaires d'interdiction de sortie et l'employeur n'est pas tenu de prévenir le salarié.

L'employeur peut demander au salarié de reprendre le travail et cesser le versement des indemnités complémentaires si la contre-visite médicale conclut à un arrêt de travail injustifié, si le salarié est absent de chez lui en dehors des heures de sortie autorisées, s'il refuse de recevoir le médecin désigné par l'entreprise ou s'il rend le contrôle impossible par son comportement.

Si la contre-visite patronale conclut à l'absence de justification de l'arrêt de travail, le médecin transmet sous 48 heures son avis au service de contrôle médical de la caisse de sécurité sociale. Celui-ci doit procéder à un contrôle médical supplémentaire ou demander directement à la caisse de suspendre le versement des indemnités journalières de sécurité sociale. Si la suspension des cotisations est demandée, le salarié en est informé et il dispose de 10 jours pour demander un contrôle médical qui doit être effectué dans les 4 jours suivant la demande. Si une personne ayant fait l'objet d'une suspension des indemnités journalières pour arrêt injustifié, se fait prescrire un nouvel arrêt de travail, la reprise du versement des indemnités journalières sera subordonnée à l'avis du contrôle médical. Si le salarié ne se soumet pas à ce contrôle, s'il ne respecte pas les horaires de sortie et s'il exerce une activité non autorisée, il peut être condamné à rembourser les indemnités perçues.

Les règles précédentes concernent également les employeurs et travailleurs indépendants qui sont en arrêt maladie ou victimes d'un accident du travail. Elles sont mises en œuvre par le RSI.

Signalons qu'un employeur doit obligatoirement demander à la médecine du travail de vérifier l'état de santé de tous les salariés qui reprennent leurs activités après un congé de maladie de plus de 3 semaines.

LES MALADIES ET ACCIDENTS PROFESSIONNELS

Est présumée maladie d'origine professionnelle toute maladie inscrite dans un des tableaux de maladies professionnelles prévues dans le code de la sécurité sociale et contractées dans les conditions mentionnées dans ces tableaux. Ce dispositif est assoupli par une procédure de reconnaissance, après expertise. Cette procédure est confiée à des comités régionaux de reconnaissance des maladies professionnelles.

La maladie doit être déclarée par la victime à son employeur dans les 24 heures et à la caisse primaire d'assurance-maladie dans les 15 jours de la cessation de travail.

Un accident du travail est un accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail. Il peut s'agir d'un accident survenu sur le lieu de travail, ou d'un « accident de trajet » survenu sur le trajet normal entre la résidence habituelle et le lieu de travail même si un détour a été motivé par les nécessités de la vie courante (achat du pain, accompagnement d'un enfant). L'accident doit être déclaré par la victime à son employeur dans les 24 heures sauf impossibilité absolue, force majeure ou motif légitime.

L'employeur doit déclarer l'accident du travail dans les 48 heures à l'aide d'un imprimé spécial (S 6200) qu'il doit envoyer en recommandé avec avis de réception à la caisse d'assurance-maladie. S'il ne respecte pas ces dispositions, il risque une pénalité égale au plafond mensuel de la sécurité sociale (environ 2 950 € en 2011). Il peut être également condamné à rembourser toutes les prestations que la caisse d'assurance versera à l'accidenté, y compris d'éventuelles pensions pour invalidité.

Sous peine des mêmes sanctions, le dirigeant doit aussi remettre à la victime d'un accident du travail une feuille d'accident du travail fourni par la caisse d'assurance et sur laquelle il précisera le nom de la caisse à laquelle il a transmis la déclaration d'accident. Sur cet imprimé le médecin indiquera la durée de l'arrêt de travail éventuellement prescrit et le montant de ses honoraires. Le pharmacien notera le coût des médicaments sur ce même imprimé dont un exemplaire sera remis à l'entreprise par le salarié, l'autre exemplaire étant envoyé par ce salarié à la caisse d'assurance-maladie dans un délai maximum de 2 ans afin qu'il puisse percevoir les prestations.

Les salariés victimes d'une maladie professionnelle ou d'un accident du travail perçoivent les indemnités accordées aux victimes de maladies et accidents non professionnels. Par contre, ces indemnités leur sont versées à compter du 1^{er} jour et non du 8^e jour (sauf pour l'accident de trajet) (voir pages 464 et 469).

Par ailleurs, la plupart des conventions collectives prévoient l'octroi, par les entreprises concernées, d'une indemnité différentielle qui vient s'ajouter à celles versées par la sécurité sociale afin de garantir le maintien du salaire de la personne malade ou immobilisée par un accident du travail.

En outre, les victimes d'une maladie professionnelle ou d'un accident de travail (y compris d'un accident de trajet) peuvent prétendre à une rente ou indemnité en capital en cas d'incapacité permanente totale ou partielle.

Notons qu'un employeur risque de voir engagé sa responsabilité civile et même sa responsabilité pénale si la blessure du salarié résulte d'une infraction à la réglementation sur l'hygiène et la sécurité, quand bien même cette infraction serait le fait de la victime ou le fait d'autres salariés.

Les sanctions sont aggravées en cas de manquement délibéré aux règles de sécurité (30 000 € à 75 000 € d'amende, 2 ans à 3 ans d'emprisonnement).

Même en l'absence de blessure subie par autrui, le dirigeant peut être sanctionné par 15 000 € d'amende et un an d'emprisonnement.

Si les infractions précédentes ont été commises par une personne morale (SA ou SARL par exemple), les amendes peuvent être quintuplées.

Les sanctions pénales peuvent être infligées par le juge si ce dernier établit « l'existence d'un manquement délibéré à une obligation particulière de prudence ou de sécurité ou à l'existence d'une faute caractérisée qui exposait autrui à un risque d'une particulière gravité qu'elles ne pouvaient ignorer ».

Les employeurs qui voudraient donc éviter de se retrouver un jour sur le banc des accusés ont tout intérêt à se renseigner avec soin sur la réglementation, puis à prendre eux-mêmes toutes les dispositions pour qu'elle soit appliquée. Ils ne pourront échapper à la sanction personnelle que s'ils ont, de façon certaine et précise, délégué leur pouvoir en matière d'hygiène et de sécurité à l'un de leurs préposés doté de la compétence, de l'autorité et des moyens nécessaires.

Aux sanctions pénales peuvent d'ailleurs s'ajouter des indemnités très lourdes versées à la victime de l'accident ou aux caisses sociales en cas de fautes intentionnelles et de fautes inexcusables.

La faute inexcusable de l'employeur entraîne automatiquement une majoration au taux maximum de la rente accident du travail versée au salarié. Cette majoration ne peut être réduite que si le salarié a commis une faute inexcusable « d'une exceptionnelle gravité, exposant sans raison valable son auteur à un danger dont il aurait dû avoir conscience ».

Que la faute soit intentionnelle ou inexcusable, la victime ou ses ayants droit peut obtenir, outre une rente, réparation du préjudice causé. Les indemnités sont versées par la caisse d'assurance-maladie qui en récupère ensuite le montant auprès de l'employeur.

L'auteur d'une faute inexcusable est d'ailleurs responsable sur son patrimoine personnel des conséquences de celle-ci et c'est pourquoi il est vivement suggéré au créateur, dont l'activité présente des risques, de s'assurer contre les conséquences financières des fautes inexcusables qu'il pourrait commettre ou que pourraient commettre ceux auxquels il aura donné une délégation de pouvoir.

Un salarié, ou un groupe de salariés, peut se retirer d'une situation dangereuse s'il a « un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé ».

L'employeur ne peut s'y opposer sans se voir imputer une faute inexcusable en cas d'accident.

Si le chef d'entreprise, avisé d'une situation de danger, ne prend pas les mesures nécessaires, et si l'un de ses salariés est victime d'un accident, alors la responsabilité du dirigeant sera totalement engagée et ce dirigeant ne pourra même plus apporter la preuve qu'il n'a pas commis de faute.

La législation oblige également toutes les entreprises de plus de 50 salariés à créer un « comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ». Le CHSCT doit aviser l'employeur ou son représentant des situations de danger grave et imminent. Le chef d'entreprise est alors tenu de procéder sur le champ à une enquête avec les membres du comité et de prendre les mesures nécessaires.

Toutes les entreprises ont d'ailleurs l'obligation d'élaborer un « document unique d'évaluation des risques professionnels » comportant un recensement des risques potentiels pour chaque unité de travail et les mesures envisagées pour les éviter. Ce document doit être tenu à la disposition de l'inspecteur du travail.

La loi est venue élargir le champ des risques susceptibles de menacer la santé des salariés en y ajoutant le harcèlement sexuel et le harcèlement moral. Est considéré comme une discrimination ou comme un harcèlement sexuel ou moral « tout agissement lié à l'appartenance ou à la non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race, à la religion, aux convictions, à l'âge, au handicap, à l'orientation sexuelle ou au sexe, subi par une personne et ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement hostile, dégradant, humiliant ou offensant. Il en est de même pour tout agissement à connotation sexuelle ayant le même objet ou le même effet ».

L'employeur doit prendre toutes dispositions nécessaires pour prévenir ces harcèlements et il a tout intérêt à engager des procédures disciplinaires contre ceux qui en seraient les auteurs s'il ne veut pas voir sa propre responsabilité engagée.

La victime d'un harcèlement doit établir des faits qui permettent de présumer l'existence d'un harcèlement moral ou sexuel à son encontre. En revanche, l'employeur doit, quant à lui, démontrer le contraire.

L'auteur d'un harcèlement moral ou sexuel peut être sanctionné pénalement par un an d'emprisonnement et 15 000 € d'amende.

La loi impose aux chefs d'entreprise une autre obligation de résultat en matière de sécurité. Elle concerne l'interdiction de fumer dans les locaux clos et couverts affectés à l'ensemble des salariés (locaux d'accueil, de restauration collective, de réunion, de repos). L'interdiction concerne également les locaux à usage collectif de travail et elle s'applique aussi aux bureaux individuels.

Le chef d'entreprise peut cependant aménager des espaces fumeurs dans les locaux collectifs mais il doit soumettre sa décision et les plans d'aménagement au médecin du travail et au CHSCT (ou, à défaut, aux délégués du personnel).

Si le dirigeant ne respecte pas les dispositions précédentes, tout salarié concerné peut prendre acte de la rupture de son contrat de travail. Cette rupture produira les mêmes effets qu'un licenciement sans cause réelle et sérieuse et le chef d'entreprise sera passible d'une contravention de 5^e classe (1 500 € pour une personne physique et 7 500 € pour une personne morale).

LES RELATIONS DE L'ENTREPRISE AVEC L'INSPECTEUR DU TRAVAIL

Le refus de laisser pénétrer l'inspecteur du travail à l'intérieur de l'entreprise constitue un « délit d'obstacle » puni d'un emprisonnement d'un an au maximum et/ou d'une amende pouvant atteindre 3 750 €, ou par l'une de ces deux peines seulement. En cas de récidive, l'amende peut être portée à 7 500 € et l'emprisonnement à deux ans.

Des documents doivent être tenus à la disposition de l'inspecteur du travail et notamment le règlement intérieur, le document d'évaluation des risques professionnels et le registre unique du personnel. Ce registre contient des informations relatives à l'entrée et la sortie du personnel, l'inscription des jeunes travailleurs de moins de 18 ans et l'emploi de travailleurs étrangers. Pour les autres documents qui doivent être mis à la disposition de l'inspecteur du travail, consulter le site web www.travail-solidarite.gouv.fr.

L'employeur est également tenu d'afficher le règlement intérieur, la mention de la convention collective, les horaires de travail, les consignes de sécurité, l'interdiction des discriminations, l'interdiction de fumer... Pour les autres documents à afficher, consulter le site robertpapin.com ainsi que web www.travail-solidarite.gouv.fr.

LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Il existe trois types de représentants du personnel dans une entreprise :

- des délégués du personnel, dans les entreprises de plus de 10 salariés ;
- des membres du comité d'entreprise, dans les entreprises qui comptent au moins 50 salariés ;
- la section syndicale d'entreprise qui peut être créée quelle que soit la taille de l'entreprise.

Les délégués du personnel et les membres du comité d'entreprise (CE) sont élus par le personnel. Les membres de la section syndicale sont librement désignés par les adhérents de leur syndicat.

Les délégués du personnel ont notamment pour vocation de présenter au chef d'entreprise les réclamations individuelles des salariés en matière de réglementation du travail. Le comité d'entreprise a pour mission d'assurer l'expression collective des salariés.

La section syndicale a pour objectif de défendre les intérêts individuels et collectifs des membres de son syndicat. Dans les entreprises de plus de 49 salariés, chaque section syndicale peut désigner un délégué syndical.

Beaucoup de chefs d'entreprise craignent de franchir le seuil de 10 salariés au-delà duquel des délégués du personnel doivent être élus, et surtout le seuil de 49 salariés, au-dessus duquel il leur faut organiser l'élection d'un comité d'entreprise et accepter la désignation de délégués syndicaux et de représentants syndicaux au sein du comité d'entreprise.

Le comité d'entreprise dispose de pouvoirs non négligeables, c'est pourquoi de nombreuses PME ne dépassent pas l'effectif de 49 personnes.

LES DÉLÉGUÉS DU PERSONNEL

Les délégués du personnel sont élus pour quatre ans et ils ont pour mission de présenter toutes les réclamations individuelles ou collectives qui n'auraient pas été directement satisfaites et qui concernent les salaires, le fonctionnement normal de l'entreprise ou l'application de la réglementation du travail. Ils sont obligatoirement consultés sur les plans de formation, les modalités d'étalement des congés payés, les licenciements collectifs pour raison économique, la durée et l'organisation du temps de travail, les mesures de prévention contre le harcèlement moral et sexuel, l'emploi des handicapés, l'hygiène et la sécurité, les conventions et accords collectifs applicables dans l'entreprise. Ils n'ont pas pour fonction de présenter des revendications en matière de salaires.

Le dirigeant d'une entreprise dont les effectifs dépassent 10 personnes est tenu, d'organiser les élections de délégués du personnel. Sa carence ou son attitude dilatoire serait constitutive du délit d'entrave à l'exercice des fonctions de représentant du personnel et, à ce titre, elle serait punissable d'une amende de 3 750 € au plus et/ou d'un emprisonnement pouvant atteindre un an.

Par affichage, le chef d'entreprise devra inviter les syndicats légalement constitués à venir négocier un protocole d'accord préélectoral et à établir la liste de leurs candidats. Il devra aussi inviter, par courrier, les syndicats représentatifs dans l'entreprise, ceux qui ont créé dans cette entreprise une section syndicale et ceux qui sont affiliés à une organisation syndicale représentative au niveau national et interprofessionnel. Ces quatre catégories de syndicats peuvent présenter des candidats au premier tour de l'élection des représentants du personnel.

Les décisions concernant les modalités du protocole seront prises à la majorité des syndicats ayant participé à la négociation. Le protocole portera notamment sur la répartition des sièges entre les différentes catégories de personnels.

Dans les petites entreprises il est d'usage de prévoir un collègue unique alors que dans les grandes on distingue traditionnellement un collège des ouvriers et employés et un collège des ingénieurs, cadres et assimilés.

TABLEAU 12.2 **Délégués du personnel – nombre de sièges**

Nombre de salariés	Nombre de titulaires élus	Nombre de suppléants
11 à 25	1	1
26 à 74	2 ¹	2 ¹
75 à 99	3 ¹	3 ¹
100 à 124	4 ¹	4 ¹
125 à 174	5 ¹	5 ¹
175 à 249	6 ¹	6 ¹
250 à 499	7 ¹	7 ¹
•	•	•
•	•	•
•	•	•

1. Dans les entreprises de plus de 50 personnes, le nombre de titulaires et de suppléants est augmenté de 1 personne si les délégués du personnel exercent en même temps les attributions économiques du comité d'entreprise ou du comité d'hygiène et de sécurité.

Au premier tour, seuls peuvent présenter leur candidature les membres des organisations syndicales légalement constituées. Le scrutin est un scrutin de liste avec attribution des sièges à la plus forte proportionnelle. Si une liste commune a été présentée par plusieurs syndicats, les voix seront réparties entre eux sur la base qu'ils auront indiquée lors du dépôt de leur liste. À défaut d'indication, les votes seront répartis également entre ces organisations syndicales.

Si les organisations syndicales ne présentent pas de liste, un procès-verbal de carence est établi et un second tour de scrutin est organisé. Il en est de même si le quorum de 50 % d'inscrits n'est pas atteint au premier tour. Il conviendra toutefois de dépouiller le premier tour même si le quorum n'est pas réuni car c'est le nombre des voix qui servira à déterminer la représentativité des syndicats dans les entreprises de moins de 50 salariés qui n'ont pas de comité d'entreprise.

Au second tour, les candidatures du premier tour sont maintenues mais les candidatures non syndicales sont acceptées.

L'employeur doit recevoir les délégués du personnel au moins une fois par mois et, pour assurer leurs fonctions, les titulaires disposent d'un local aménagé et d'un crédit de 10 heures mensuelles rémunérées par l'entreprise (15 heures pour les entreprises de 50 salariés et plus). Dans les locaux de cette entreprise ils peuvent se déplacer librement tant durant les

heures de délégation qu'en dehors des heures habituelles de travail. Ils peuvent par ailleurs se déplacer librement à l'extérieur de l'entreprise pendant les heures de délégation pour l'exercice de leurs fonctions.

Ils ont en outre le droit de se faire accompagner dans les réunions par un « assistant syndical » étranger à l'entreprise. Enfin, ils peuvent distribuer des tracts à caractère professionnel, mais avec l'accord du dirigeant, en utilisant éventuellement l'intranet ou la messagerie électronique de l'entreprise, si un accord d'entreprise a été conclu à ce sujet, accord qui doit laisser aux salariés la possibilité d'accepter ou de refuser les messages.

Dans les entreprises de 50 salariés et plus qui n'ont pu mettre en place un comité d'entreprise, les attributions du comité sont exercées collectivement par les délégués du personnel qui se voient conférer un crédit supplémentaire de 20 heures par mois et disposent des droits économiques qui auraient été normalement dévolus au comité.

Dans les entreprises de plus de 50 salariés et moins de 200 salariés, l'employeur peut décider, après consultation des intéressés, de mettre en place une délégation unique du personnel qui cumule les fonctions des délégués du personnel et du comité d'entreprise. Dans le cadre de cette délégation unique du personnel, les délégués du personnel et le comité d'entreprise fonctionnent comme deux institutions distinctes qui conservent chacune l'ensemble de leurs attributions. Les réunions mensuelles se tiennent séparément mais le même jour et à la suite l'une de l'autre (les délégués disposent alors d'un crédit de 20 heures au lieu de 15 heures).

LE COMITÉ D'ENTREPRISE

Dans les entreprises qui ont occupé au moins 50 salariés pendant 12 mois consécutifs ou non, au cours des 3 années précédentes, l'employeur est tenu de provoquer l'élection d'un comité d'entreprise ou de transmettre un procès-verbal de carence à l'inspecteur du travail, si aucune candidature ne s'est manifestée.

Les membres du comité sont élus pour quatre ans le même jour et selon les mêmes modalités que celles utilisées pour l'élection des délégués du personnel. Si un second tour doit être organisé faute de candidat ou de quorum au premier tour, il conviendra malgré tout de dépouiller le premier tour car c'est le nombre des voix qui servira à déterminer la représentativité des syndicats. Les attributions des membres du comité sont consultatives. Ils sont chargés « d'assurer l'expression collective des salariés de façon à permettre la prise en compte permanente de leurs droits dans les décisions de l'entreprise ».

Chaque syndicat peut désigner un représentant au comité dès lors qu'il a au moins deux élus dans ce comité. Les représentants ont voix consultative. Dans les entreprises de moins de 300 salariés, le délégué syndical est de droit représentant syndical au comité.

Ce comité se réunit tous les deux mois dans les entreprises de moins de 150 salariés et tous les mois dans les entreprises de plus de 150 salariés. Les réunions ont lieu sur convocation du chef d'entreprise ou de son représentant. L'ordre du jour est arrêté conjointement par le dirigeant ou son représentant et par le secrétaire (ce dernier est élu, lors de la 1^{re} réunion

du comité, parmi les membres titulaires). Tous les membres du comité ont le droit de prendre la parole, y compris les suppléants et les représentants syndicaux. Ne peuvent participer aux votes que le président (chef d'entreprise ou son représentant) et les membres titulaires.

Le dirigeant peut se faire assister de deux collaborateurs durant les réunions du comité. Ces collaborateurs n'ont pas voix délibérative mais voix consultative.

Les informations dont les membres du comité d'entreprise doivent disposer sont nombreuses : situation économique et financière de l'entreprise, situation de l'emploi, politique de recherche, projets d'introduction de nouvelles technologies, durée et aménagement du temps de travail, plan d'étalement des congés, égalité hommes/femmes dans l'entreprise, insertion des handicapés, orientations de la formation professionnelle dans l'entreprise, harcèlement moral et sexuel, participation des salariés aux résultats de l'entreprise...

Dans les sociétés, 2 membres du comité d'entreprise (l'un appartenant au collège employés-ouvriers, et l'autre à celui des cadres et agents de maîtrise) peuvent assister à la réunion du conseil d'administration avec voix consultative.

Pour exercer leur mission les membres titulaires du comité disposent d'un crédit de 20 heures payées par l'entreprise (les heures de réunion avec le dirigeant n'entrent pas dans ce quota).

Ils peuvent se faire assister par un expert-comptable extérieur payé par l'entreprise pour l'analyse des comptes annuels mais également, lorsque le comité est consulté avant la mise en œuvre de licenciements économiques ou pour l'examen du rapport relatif à l'application de l'accord de participation aux résultats de l'entreprise. Enfin, le comité d'entreprise peut faire appel à un expert-comptable s'il a connaissance de « faits de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique de l'entreprise (droit d'alerte) ».

Le chef d'entreprise doit verser au comité une subvention de fonctionnement d'un montant annuel de 0,2 % de la masse salariale brute de l'année, subvention qui vient s'ajouter à la subvention pour activités sociales et culturelles.

Le nombre de titulaires et suppléants d'un comité varie avec l'effectif des salariés.

TABLEAU 12.3 **Comité d'entreprise – le nombre de sièges**

Nombre de salariés	Nombre de titulaires	Nombre de suppléants
50 à 74	3	3
75 à 99	4	4
100 à 399	5	5
400 à 749	6	6
750 à 999	7	7
1 000 à 1 999	8	8
•	•	•

LA SECTION SYNDICALE ET LES DÉLÉGUÉS SYNDICAUX

Les syndicats de salariés légalement constitués depuis au moins deux ans ont un quasi monopole de la négociation des conventions collectives et des accords collectifs au niveau national interprofessionnel, au niveau de la branche et à celui de l'entreprise à condition toutefois qu'ils soient représentatifs au niveau de négociation concerné. Cette représentativité n'est plus acquise définitivement comme cela était auparavant le cas pour les cinq grandes centrales syndicales (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT et CGT-FO). La représentativité est désormais conditionnée par l'obtention d'une audience minimum aux dernières élections des comités d'entreprise. Un syndicat ne peut négocier un accord d'entreprise que s'il a obtenu, dans cette entreprise, 10 % des voix aux dernières élections de son comité d'entreprise (8 % au niveau national).

Un accord collectif d'entreprise peut être adopté s'il est signé par une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives au niveau de l'entreprise, du groupe ou de la branche et si ces organisations syndicales ont obtenu ensemble au moins 30 % des voix au premier tour des dernières élections des titulaires au comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel, et cela, quel que soit le nombre de votants, même si le quorum n'est pas atteint. Pour être valable, l'accord doit également ne pas avoir fait l'objet d'opposition d'une ou plusieurs organisations syndicales représentatives ayant obtenu plus de 50 % des voix à ces élections. L'opposition de ces syndicats doit être exprimée au plus tard 8 jours après la date de notification de l'accord.

Les syndicats ont également un rôle important dans l'élection des délégués du personnel et des comités d'entreprise car ils ont, là encore, un quasi-monopole de présentation des candidatures au premier tour. Pour cette présentation, un syndicat n'est pas soumis à l'exigence de représentativité, il suffit qu'il soit légalement constitué depuis deux ans au moins, qu'il remplisse les conditions d'indépendance et de respect des valeurs républicaines et que son champ professionnel ou géographique couvre l'entreprise ou l'établissement concerné.

Au sein de l'entreprise, l'activité syndicale est concrétisée par la présence de sections syndicales.

Un syndicat représentatif au niveau national, au niveau de la branche ou au niveau de l'entreprise peut créer une section syndicale dans l'entreprise, même si celle-ci compte moins de 50 salariés. Dans les entreprises de 11 salariés et plus, chaque section syndicale peut désigner un ou plusieurs délégués syndicaux (selon la taille de l'entreprise) pour la représenter auprès de l'employeur. Ne peuvent toutefois être désignés comme délégués syndicaux que des salariés ayant individuellement recueilli au moins 10 % des suffrages exprimés au premier tour de l'élection pour la désignation des représentants du personnel (comité d'entreprise ou délégué du personnel). Un délégué syndical cessera donc ses fonctions si, aux élections suivantes, il n'obtient plus ce pourcentage de suffrages ou si le syndicat qui l'a désigné perd sa représentativité. Cela signifie qu'un syndicat doit obligatoirement choisir les délégués syndicaux parmi les candidats aux dernières élections professionnelles.

La constitution d'une section syndicale n'est plus réservée aux syndicats représentatifs. Peuvent également constituer une section syndicale les syndicats non représentatifs, créés depuis au moins 2 ans dans l'entreprise ou dans son champ géographique, qui satisfont au respect des critères d'indépendance et de valeurs républicaines et qui ont plusieurs adhérents dans l'entreprise.

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, ces syndicats non représentatifs peuvent désigner un *représentant de la section syndicale* qui aura un statut proche de celui d'un délégué syndical sans pouvoir cependant négocier des accords collectifs.

Les sections syndicales « ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels, des personnes visées par leurs statuts ».

La constitution de la section syndicale n'est soumise à aucune formalité. Dans la pratique, elle est simplement annoncée par lettre à l'employeur, lequel n'a pas le droit de s'y opposer dès lors que le syndicat est représentatif ou légalement constitué et qu'il a au moins deux adhérents dans l'entreprise ou l'établissement.

Chaque section syndicale doit disposer d'un panneau d'affichage distinct de ceux réservés aux délégués du personnel et au comité d'entreprise. L'affichage syndical est effectué librement sur ces panneaux.

Si une communication syndicale revêt un caractère injurieux ou diffamatoire, le dirigeant ne peut la retirer sous peine de commettre un délit d'entrave. L'employeur peut toutefois saisir en procédure d'urgence le juge des référés du tribunal de grande instance aux fins de faire cesser l'affichage. Par ailleurs, si cet affichage révèle de son auteur une intention malveillante, il peut en certaines circonstances justifier le licenciement pour faute grave du salarié concerné.

Pour exercer sa mission, chaque délégué syndical bénéficie d'un crédit d'heures payées par l'entreprise (10 heures dans les entreprises de 50 à 150 personnes, 15 heures dans les entreprises de 151 à 500 salariés, 20 heures au-delà, article L. 412-20 du Code du travail).

Les délégués syndicaux, et les représentants de section syndicale sont appelés à négocier avec l'employeur chaque fois que ce dernier y est tenu légalement mais, comme cela a été précisé, les représentants des sections syndicales ne peuvent participer à la négociation d'accords collectifs. L'employeur est tenu d'organiser une négociation annuelle sur les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail, sur les modalités d'exercice du droit d'expression des salariés, sur l'épargne salariale (si les salariés n'y ont pas encore accès) et sur les salariés âgés (maintien dans leur emploi, formation professionnelle...).

Dans la mesure où la présence des délégués syndicaux est obligatoire, l'obligation de négocier les salaires avec les sections syndicales ne concerne en fait que les entreprises de plus de 50 salariés. Par ailleurs, l'obligation de négocier n'est pas une obligation de conclure. Par contre, si l'employeur n'engage pas la négociation annuelle, ou s'il ne convoque pas les parties à la négociation dans les 15 jours suivant leur demande, il peut être condamné pour

délict d'entrave. Pour toute information sur la négociation annuelle, se reporter au site web www.travail-solidarite.gouv.fr.

Dans les entreprises de plus de 200 salariés, le dirigeant doit fournir un local commun aux différentes sections syndicales (un local pour chaque section syndicale dans les entreprises de plus de 1 000 salariés).

Dans ce local, une section syndicale peut inviter des personnalités syndicales extérieures sans l'accord de l'employeur. Elle ne peut y inviter des personnalités extérieures, autres que syndicales, sans l'accord de ce même employeur.

La collecte des cotisations peut se faire dans les locaux et pendant le temps de travail mais avec l'accord du chef d'entreprise. La loi consacre par ailleurs le principe d'une libre diffusion des tracts et publications syndicales dans l'entreprise mais aux seules heures d'entrée et de sortie du travail. Enfin, les délégués syndicaux disposent de la même protection contre le licenciement que celle accordée aux délégués du personnel et aux membres du comité d'entreprise.

LA PROTECTION DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Comme nous l'avons déjà signalé, les délégués du personnel, les membres d'un comité d'entreprise et les délégués syndicaux bénéficient d'une protection contre le licenciement. Cette protection couvre la période de leur mandat et les 6 mois qui suivent ce mandat (12 mois pour les membres des comités d'hygiène et sécurité et pour les délégués syndicaux).

Elle étend également ses effets aux candidats non élus au premier ou second tour ainsi qu'aux salariés ayant demandé l'organisation d'élections. La période de protection couvre alors la période des 6 mois ou 3 mois qui suit le dépôt de la liste des candidatures.

Le licenciement des salariés appartenant aux catégories évoquées ci-dessus, à l'exception des délégués syndicaux, doit obligatoirement être soumis à l'avis du comité d'entreprise, lorsqu'il existe.

Quelle que soit la nature de cet avis, le licenciement ne peut ensuite intervenir sans l'autorisation de l'inspecteur du travail, lequel doit donner une réponse motivée dans les 15 jours. L'absence de réponse n'équivaut pas à un accord mais au-delà de 4 mois, l'absence de réponse vaut rejet de la demande (voir sur le site www.robertpapin.com la protection dont bénéficient les représentants du personnel).

En cas de rejet de la demande, l'employeur n'a que deux solutions à sa disposition : introduire, dans les deux mois, un recours gracieux auprès du ministre du travail ou un recours contentieux auprès du tribunal administratif.

Si le salarié a commis une faute grave, l'employeur peut néanmoins le mettre « à pied » mais il doit convoquer le comité d'entreprise pour qu'il se prononce, dans un délai de 10 jours à compter de la date de mise à pied, sur le licenciement du salarié protégé lorsque celui-ci est un représentant élu du personnel ou un représentant syndical. Le chef d'entreprise doit

ensuite, dans les 48 heures suivant la délibération du comité, transmettre une demande d'autorisation de licencier à l'inspecteur du travail. Ce dernier dispose d'un délai de 8 jours pour prendre sa décision. Si elle est négative, le salarié ne sera pas licencié et son salaire lui sera versé pour toute la durée de la mise à pied.

L'EXPRESSION DES SALARIÉS DANS L'ENTREPRISE

La loi reconnaît aux salariés le droit de s'exprimer dans l'entreprise sur tout ce qui est directement lié au travail et aux conditions dans lesquelles il s'exerce : organisation du travail des personnes concernées, définition et mise en œuvre d'actions susceptibles d'améliorer les conditions d'exercice de ce travail mais aussi la qualité de la production...

Les modalités de mise en œuvre de ce droit d'expression diffèrent selon que l'entreprise emploie plus de 50 salariés ou moins de 50 salariés, et qu'un délégué syndical a été ou non désigné.

- **Dans les entreprises de moins de 50 salariés** qui n'ont pas de délégué syndical, l'employeur n'est pas soumis à une obligation de négocier les modalités du droit d'expression mais il doit chaque année consulter le comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel, sur les modalités d'exercice de ce droit d'expression, modalités qu'il aura unilatéralement définies. Le refus de consulter les représentants du personnel est puni des peines sanctionnant le délit d'entrave. Les mêmes dispositions s'appliquent aux entreprises de plus de 50 personnes qui n'ont pas de délégué syndical.
- **Dans les entreprises de plus de 50 personnes, ou dans celles de moins de 50 salariés qui possèdent un délégué syndical**, le dirigeant n'est pas soumis à l'obligation de consulter mais à l'obligation de négocier chaque année avec les organisations syndicales. Cette négociation doit porter sur le mode d'organisation, la fréquence et la durée des réunions, les mesures destinées à assurer la liberté d'expression de chacun, la transmission à l'employeur des demandes et propositions des salariés mais également les dispositions permettant aux représentants du personnel de prendre connaissance de ces demandes et des suites qui leur sont données. Cette obligation de négocier n'est pas une obligation de déboucher sur un accord.

En l'absence d'accord, l'employeur est toutefois tenu d'informer le comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel, sur les modalités d'exercice du droit d'expression, modalités qui ont été arrêtées par lui.

Si, par contre, un accord a été établi, l'employeur est tenu d'examiner, au moins tous les 3 ans, avec les organisations syndicales les plus représentatives, les résultats de cet accord et de négocier un nouvel accord si une organisation syndicale le demande.

- Rappelons également que dans les entreprises de plus de 10 salariés où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales, les employeurs doivent, chaque année, engager une négociation sur les salaires par catégorie (et non individuels), la durée effective et l'organisation du temps de travail. Là encore il s'agit d'une obligation de négocier et non d'une obligation de conclure. Si un accord est conclu, ses dispositions s'appliqueront même s'il n'a été signé que par une seule organisation syndicale ou par des organisations syndicales minoritaires. Si la négociation n'a pas abouti, les partenaires devront simplement établir un procès-verbal de désaccord dont une copie sera transmise à l'inspecteur du travail.

Quels sont actuellement les résultats de la législation sur le droit d'expression des salariés ? Probablement décevants pour ses auteurs car un certain nombre d'organisations syndicales ont vu dans ses dispositions la possibilité offerte à la base de s'exprimer directement auprès de la hiérarchie sans passer par les délégués syndicaux. Par ailleurs, dans les entreprises de moins de 50 salariés, le dirigeant est généralement en contact direct avec ses employés et il n'éprouve pas le besoin de les réunir d'une manière formelle pour qu'ils puissent s'exprimer.

Attention toutefois ! Certaines chartes éthiques d'entreprise sont illicites lorsqu'elles soumettent à autorisation préalable la diffusion d'informations à usage interne car les salariés disposent d'un droit à l'expression directe et collective qui leur donne la possibilité d'organiser des réunions sur les lieux de travail pour discuter de leurs conditions de travail, de l'organisation de l'activité et de la qualité de la production. La diffusion des documents relatifs à ces thèmes ne peut donc faire l'objet d'une autorisation préalable car elle serait contraire à la liberté d'expression des salariés.

Certaines chartes éthiques prévoient également des dispositifs d'alerte professionnelle incitant les salariés de dénoncer des agissements frauduleux dont ils auraient connaissance. Ces dispositifs d'alerte reposent le plus souvent sur l'utilisation d'un traitement automatisé d'informations personnelles recueillies sur un numéro de téléphone ou sur une messagerie affectée au dispositif d'alerte. La commission nationale informatique et liberté (CNIL) est donc concernée. Si les informations recueillies concernent uniquement les domaines comptable et financier ou la lutte contre la corruption, l'entreprise peut se contenter de transmettre à la CNIL une « déclaration d'engagement de conformité » certifiant que son dispositif d'alerte professionnelle répond aux conditions définies par « l'autorisation unique ». Si, par contre, ce dispositif incite les salariés à signaler également les manquements graves mettant en jeu l'intérêt vital de l'entreprise ou l'intégrité physique ou morale des salariés alors le dispositif d'alerte dépasse le cadre de l'autorisation unique et il ne peut être mis en œuvre sans l'accord préalable de la CNIL (voir sur le site www.robertpapin.com les obligations de l'employeur en fonctions des effectifs de son entreprise).

LES COTISATIONS SOCIALES DES SALARIÉS

Les cotisations sociales, les exonérations et réductions de cotisations et l'élaboration d'un bulletin de salaire constituaient un maquis difficile à déchiffrer par tout dirigeant et futur dirigeant.

Les pouvoirs publics en étaient conscients et c'est pourquoi ils se sont engagés dans des efforts de simplification qui ont porté leurs fruits.

Comme nous l'avons signalé déjà, les caisses sociales ont créé en commun un service emploi-entreprise qui permet d'effectuer une déclaration sociale unifiée (DUCS) concernant les cotisations d'Urssaf, de retraite complémentaire et prévoyance, de chômage et de congés payés (se connecter sur www.net-entreprise).

Des mesures ont également été prises en faveur des entreprises de moins de 10 salariés, avec le Titre Emploi-Service Entreprise (TESE) qui permet, en un seul règlement, d'acquitter l'ensemble des cotisations sociales. Ces cotisations sont calculées par un centre national de gestion du chèque emploi qui se charge d'établir lui-même les bulletins de salaire et d'effectuer les déclarations sociales de fin d'exercice.

Enfin, les auto-entrepreneurs, bénéficient d'un dispositif très allégé que nous avons déjà évoqué, pour le règlement de leurs cotisations sociales personnelles, si leur chiffre d'affaires annuel n'excède pas 81 500 € pour les activités de vente et 32 600 € pour les activités de services. (voir pages 413)

Même si les formalités sociales de la petite entreprise ont été simplifiées par le regroupement des cotisations, il n'est pas inutile pour le créateur de savoir comment ces cotisations sont calculées et quelles sont les prestations sociales dont ses futurs salariés pourront bénéficier.

La sécurité sociale a pour vocation d'assurer la protection de la famille (par des allocations familiales) et la protection des citoyens contre les aléas de la vie (maladie, accidents du travail et maladies professionnelles, chômage, vieillesse, décès).

La sécurité sociale est structurée par régimes : régime général des salariés, régime des non salariés non agricoles, régime des fonctionnaires, régime des exploitants agricoles...

Les salariés du créateur d'entreprise seront affiliés au régime général des salariés et lui-même cotisera au régime des non salariés, que nous développerons plus loin.

Dans le régime général des salariés, l'organisme principal est l'URSSAF (Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales) qui assure le recouvrement de la grande majorité des cotisations et les redistribue aux caisses d'allocations familiales, aux caisses d'assurance-maladie et aux caisses de retraite des travailleurs salariés.

La caisse d'assurance-maladie comprend elle-même deux branches : une branche maladie (qui couvre les risques maladie, maternité, invalidité-décès) et une branche accident du travail-maladies professionnelles.

La caisse nationale d'assurance vieillesse des salariés assure la gestion des retraites de base de ces salariés. Elle garantit, sous condition d'âge minimum et de durée d'assurance, 50 % de la rémunération mais la retraite de base est complétée par des retraites complémentaires séparées : l'Association pour le régime de retraite complémentaires des salariés (ARRCO) et l'Association générale des institutions de retraite complémentaire des cadres (AGIRC).

Le salarié et son entreprise doivent également cotiser à l'assurance chômage..

Le financement du régime général des salariés est assuré en grande partie par des cotisations versées par le salarié et par son employeur.

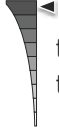
Ces cotisations sont calculées sur le salaire brut total du salarié ou sur la partie du salaire limitée à un ou plusieurs plafonds de la sécurité sociale. Le montant du plafond de la sécurité sociale est modifié le 1^{er} janvier de chaque année le 1^{er} janvier. Pour 2011 il a été fixé à 2 946 € par mois et 35 352 € pour l'année.

Les cotisations qui incombent au salarié sont déduites de son salaire brut. Elles sont « précomptées » par l'employeur et reversées par lui aux caisses sociales avec les cotisations patronales.

Le détail de ces cotisations figure dans le tableau 12.4 et les prestations qui en découlent feront l'objet de commentaires dans les pages qui suivent.

Le détail des cotisations qui incombent au salarié et à l'entreprise figure également sur le bulletin de salaire ou en annexe de celui-ci.

LES COTISATIONS RECOUVRÉES PAR L'URSSAF



L'Urssaf assure le recouvrement des cotisations indiquées dans la première partie du tableau 12.4. Ces cotisations permettent aux salariés de l'entreprise de bénéficier des prestations suivantes.

Assurances maladie-maternité-paternité-invalidité-décès

La cotisation globale (salariale et patronale) est de 13,55 % et elle est calculée sur la totalité du salaire brut.

En contrepartie, le salarié bénéficie d'un remboursement de ses frais médicaux (70 % pour les honoraires du médecin, 60 % pour les honoraires des auxiliaires médicaux et les analyses de laboratoire, 65 % pour les médicaments sauf s'ils sont considérés comme irremplaçables (remboursement à 100 %) ou de confort (remboursement à 35 %). Les frais d'optique sont remboursés à 65 %, les frais d'hospitalisation à 80 % ou 100 % et les interventions chirurgicales à 100 %.

Si le salarié est en arrêt maladie, à partir du 4^e jour il perçoit de sa caisse d'assurance-maladie une indemnité journalière égale à la moitié du salaire de base des 3 mois précédents, avec un maximum de 1/730^e du plafond annuel de la sécurité sociale et 1/547,5^e du plafond

pour les salariés ayant 3 enfants à charge). En 2011, l'indemnité journalière était donc au maximum de 48,43 € (64,57 € pour les salariés ayant 3 enfants à charge). Signalons cependant que certains accords collectifs prévoient le maintien à 100 % du salaire brut ou net sous déduction des indemnités journalières de Sécurité sociale.

Des indemnités journalières de maternité peuvent être versées aux femmes salariées pendant les 6 semaines précédant la date présumée de l'accouchement et les 10 semaines qui la suivent. Ces délais sont respectivement portés à 8 semaines et 18 semaines à partir du 3^e enfant. Le calcul du montant de l'indemnité maximum journalière de maternité est fonction du salaire des 3 derniers mois précédant le congé de maternité avec un plafond de 78,87 € par jour en 2011 (80,21 % de 1/30^e du plafond mensuel de la sécurité sociale).

Rappelons que beaucoup de salariés bénéficient non seulement des indemnités journalières de la sécurité sociale mais également d'indemnités complémentaires versées par l'employeur qui permettent le maintien du salaire à 90 % voire 100 % pendant 30 à 90 jours en fonction de l'ancienneté du salarié (au moins 1 an d'ancienneté). Ces indemnités complémentaires sont versées à compter du 8^e jour seulement, sauf s'il s'agit d'une maladie professionnelle ou d'un accident du travail.

Des indemnités journalières de paternité peuvent être également versées par la caisse d'allocations familiales pendant 11 jours consécutifs (18 jours en cas de naissances multiples). Leur montant est calculé comme celui des indemnités journalières de maternité.

En cas de décès d'un assuré social, un capital décès est versé aux ayants droit. Ce capital équivaut à trois mois de salaire avec un maximum de 3 fois le plafond mensuel de la sécurité sociale soit un maximum de 8 838 € en 2011. En cas d'accident du travail, l'ayant droit reçoit également un remboursement de frais funéraires limité à 1/24^e du plafond annuel de la sécurité sociale soit au maximum 1 473 € en 2011.

Exemple

Si un assuré âgé de moins de 60 ans est frappé d'une invalidité réduisant des 2/3 sa capacité de travail ou de gain, il peut percevoir une pension d'invalidité calculée sur le salaire moyen des 10 dernières années. Le montant de la pension ne peut excéder 30 % ou 50 % du plafond mensuel de la Sécurité sociale. Ceci correspond, en 2011, à une pension mensuelle qui ne peut excéder 884 € en 2011 (pension de 30 %), ou 1 473 € (pension de 50 % attribuée aux invalides incapables de travailler).

TABLEAU 12.4 Les charges sociales sur salaires (barème en 2011)

		Taux (en %)			Assiette mensuelle (en €) (2011)	
		Salarié	Employeur	Total	Tranche	Montant
Cotisations versées à l'Urssaf						
CSG déductible		5,10	–	5,10	–	97 % du salaire brut
CSG non déductible		2,40	–	2,40	–	97 % du salaire brut
CRDS		0,50	–	0,50	–	97 % du salaire brut
Sécurité sociale						
Maladie, maternité, invalidité, décès		0,75	12,80	13,55	–	Totalité salaire brut
Veillesse						
– plafonnée		6,65	8,30	14,95	A	0 à 2 946 €
– déplafonnée		0,10	1,60	1,60	–	Totalité salaire brut
Allocations familiales		0	5,40	5,40	–	Totalité salaire brut
Accident du travail		0	variable	variable		Totalité salaire brut
Aide au logement (FNAL)	Tous employeurs	0	0,10	0,10	A	0 à 2 946 €
	20 salariés et +	0	0,40**	0,40**		0 à 2 946 €
Versement transport	10 salariés et +	0	variable	variable		Totalité salaire brut
Contribution solidarité	Tous employeurs	0	0,30	0,30	–	Totalité salaire brut
Assedic						
Assurance chômage	Tranches A + B	2,40	4,00	6,40	B	0 à 11 784 €
APEC		0,024	0,036	0,06	B	2 946 à 11 784 €
AGS (FNGS)		0	0,40	0,40	A + B	0 à 11 784 €
Cotisations caisses retraite complémentaire						
Non-cadres						
– Retraite ARRCO	Tranche 1	3,0	4,5	7,5	1	0 à 2 946 €
	Tranche 2	8,0	12,0	20,0	2	2 946 à 8 838 €
– AGFF	Tranche 1	0,80	1,20	2,0	1	0 à 2 946 €
	Tranche 2	0,90	1,30	2,2	2	2 946 à 8 838 €
Cadres						
– Prévoyance (décès)	Tranche A	0	1,50	1,50	A	0 à 2 946 €
– Retraite ARRCO (mini)	Tranche A	3,0	4,50	7,50	A	0 à 2 946 €
	Tranche A (sup)	3,0	4,50	7,50	A	0 à 2 946 €
– Retraite AGIRC (mini)						
	Tranche B	7,7	12,60	20,3	B	2 946 à 11 784 €
	Tranche C	7,7*	12,60*	20,3	C	11 784 à 23 568 €
– Contribution CET		0,13	0,22	0,35		0 à 23 568 €
– AGFF	Tranche A	0,80	1,20	2,0	A	0 à 2 946 €
	Tranche B	0,90	1,30	2,2	B	2 946 à 11 784 €
Taxes						
Taxe d'apprentissage		0	0,50	0,50	–	Totalité salaire brut
Formation professionnelle	– de 10 salariés	0	0,55	0,55		Totalité salaire brut
	+ de 9 salariés	0	1,60	1,60		Totalité salaire brut
Participation construction	+ de 9 salariés		0,45	0,45		Totalité salaire brut
Taxes sur salaires	Entreprises	0	4,25	4,25		0 à 7 604 €
	non assujetties	0	8,50	8,50		7 604 à 15 185 €
	à TVA	0	13,60	13,60		supérieur à 15 185 €

* À défaut d'une autre répartition employeur/salarié décidée par un accord d'entreprise.

** S'y ajoute une cotisation de 0,50 % pour la partie du salaire supérieure à 2 946 €.

Assurance vieillesse de base

La cotisation globale (salariale et patronale) est de 16,55 % (dont 14,95 % dans la limite du plafond de la sécurité sociale et 1,60 % sur la totalité du salaire. En contrepartie, le salarié pourra bénéficier d'une pension de retraite de base.

● **La pension de retraite**

Comme nous l'avons déjà souligné l'âge légal de la retraite est fixé à 60 ans et 4 mois pour un départ en retraite à compter du 1^{er} novembre 2011, 60 ans et 8 mois à compter du 1^{er} septembre 2012, 61 ans à compter du 1^{er} janvier 2014, jusqu'à 62 ans à compter du 1^{er} janvier 2018.

L'âge légal de la retraite permet au salarié de percevoir une retraite de base (de la caisse nationale d'assurances vieillesse). Il lui permet aussi de percevoir une retraite complémentaire (Arrco, Agirc) dont le montant est fonction de la durée et du montant des cotisations versées obligatoirement à ces organismes.

Si, en 2011, un salarié de 60 ans et 4 mois prend sa retraite et s'il a cotisé durant 163 trimestres (41 ans), il touchera une pension vieillesse de base qui atteindra le plafond maximum de 50 % de son salaire moyen des 25 dernières années.

La formule de calcul de sa pension vieillesse de base est la suivante :

$$\text{Pension} = t \times \text{SAM} \times d/D$$

t correspond au taux de pension, qui est qualifié de taux plein lorsqu'il atteint son maximum de 50 %.

SAM correspond au salaire annuel moyen de référence du salarié. Il est calculé sur ses 25 meilleures années de rémunération mais il est plafonné au montant du plafond annuel de la sécurité social (35 352 € en 2011).

D est le nombre maximal de trimestres pris en compte dans le régime de retraite considéré (163 en 2011, 164 en 2012...).

d est le nombre de trimestres d'assurance du salarié lors de sa prise de retraite.

Exemple

Si un salarié âgé de 60 ans et 4 mois prend sa retraite en 2012 en n'ayant pas cotisé 164 trimestres, le taux **t** sera réduit de 1,25 % par trimestre manquant et la retraite sera également diminuée car le rapport du nombre de trimestres cotisé sur le nombre de trimestre maximum (164) sera inférieur à 1. À titre d'exemple, s'il manque 10 trimestres, le taux **t** sera de 50 % - (1,25 x 10) soit 50 - 12,5 = 37,50 %. Il conviendra de multiplier ce pourcentage par 154/164 soit un taux de 35,21 % du salaire annuel de référence au lieu de 50 %. La perte sera d'environ de 15 % de la pension de retraite.

Aucun salarié ne peut prendre sa retraite avant 60 ans sinon il est considéré comme démissionnaire, sauf s'il est atteint d'une incapacité de travail d'au moins 20 % pour maladie professionnelle ou accident du travail. Il bénéficie alors du taux plein de 50 % et sa retraite est calculée en fonction du nombre de trimestres cotisés.

Les personnes ayant commencé à travailler avant 16 ou 17 ans peuvent également prendre leur retraite à 60 ans voire 58 ans (si elles ont commencé à travailler à 14 ans ou 15 ans) mais elles doivent justifier du nombre maximum de trimestres de cotisations pour bénéficier du taux plafond de 50 %, le nombre de trimestres étant majoré de 8 trimestres.

Si un salarié prend sa retraite à 65 ans, le taux de pension est de 50 % quel que soit le nombre de trimestres de cotisation et la pension est égale à 50 % multiplié par le rapport nb de trimestres cotisés/nb maximum de trimestres. À titre d'exemple, s'il manque 10 trimestres en 2012, le taux de retraite sera de $50\% \times 154/164$ soit environ 47 % du salaire de référence au lieu de 35 % si le salarié était âgé de 60 ans et 4 mois.

La limite de 65 ans sera augmentée de 4 mois en juillet 2016 et chaque année suivante pour atteindre 66 ans en 2019 et 67 ans en 2023.

Le salaire de base étant limité au plafond annuel de la sécurité sociale, une retraite ne peut donc excéder 50 % du plafond annuel de la sécurité sociale soit 17 310 € en 2011.

- En cas de décès de l'assuré après l'âge légal de la retraite, son conjoint survivant peut bénéficier d'une pension de reversion du régime de base. Elle est de 54 % du montant de la pension dont bénéficiait l'assuré mais elle n'est attribuée que si les ressources annuelles du conjoint survivant ne dépassent pas un plafond annuel de 2 080 fois le smic horaire soit environ 18 700 € et 1,6 fois le plafond des célibataires, soit environ 30 000 €, pour les couples.

● Le cumul emploi-retraite

Un salarié qui prend sa retraite à 65 ans ou qui prend cette retraite à 60 ans en ayant cotisé le nombre de trimestres lui permettant de toucher une retraite à taux plein, ce salarié peut reprendre librement une activité sous réserve d'avoir liquidé l'ensemble de ses pensions auprès des régimes de retraite de base et complémentaire obligatoires.

Il n'est pas soumis à un plafond de ressources ni à un délai de carence applicable à la reprise d'une activité chez le dernier employeur. Ses pensions de retraite viennent simplement s'ajouter à ses nouveaux revenus.

Exemple

Si un salarié prend sa retraite entre 60 ans et moins de 65 ans en n'ayant pas cotisé le nombre de trimestres lui permettant de toucher sa retraite à taux plein, il doit respecter un délai de carence de 6 mois s'il veut poursuivre son activité chez le même employeur. Par ailleurs, les revenus de la nouvelle activité (ou de la poursuite de l'activité ancienne) ajoutés au montant des retraites ne doit pas excéder le salaire moyen des trois derniers mois de l'ancienne activité (ou 1,6 fois le Smic si ce montant est supérieur). Si le revenu total est supérieur aux seuils maximum le versement des pensions est suspendu (cf. le site www.urssaf.fr).

Notons que les salariés retraités âgés de plus de 65 ans dont les ressources annuelles sont inférieures à environ 8 500 € pour un célibataire, 13 900 euros pour un couple, ces salariés peuvent obtenir une allocation de solidarité aux personnes âgées (ASPA) dont le montant permettra aux bénéficiaires de porter leurs ressources au montant des plafonds précédents.

La contribution solidarité autonomie

Cette contribution est la contrepartie de l'instauration, en 2004, d'une journée supplémentaire de travail non rémunéré. Elle est destinée au financement de la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie des personnes âgées.

Les allocations familiales

La cotisation d'allocations familiales est de 5,40 % sur la totalité du salaire brut. Elle est à la charge de l'employeur.

Les prestations versées aux salariés englobent les allocations familiales, les versements effectués aux bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), les allocations de logement, les allocations aux adultes handicapés, les allocations d'éducation spéciale attribuées aux parents d'enfants handicapés, les allocations de garde d'enfant à domicile, les allocations pour jeunes enfants, les allocations parentales d'éducation et les allocations de soutien familial.

Les allocations familiales proprement dites sont calculées à partir de la base mensuelle de calcul des prestations familiales de l'année précédente (BMAF) soit 395,04 € pour 2011. Le montant versé aux bénéficiaires est fonction du nombre d'enfants à charge (en 2011 : environ 126 € par mois pour 2 enfants (32 % de la BMAF), 288 € pour 3 enfants (73 % de la BMAF). Au-delà de 3 enfants, l'allocation supplémentaire est d'environ 440 € par enfant (114 % de la BMAF). Aux montants précédents vient s'ajouter une majoration de 35,55 € par enfant de 11 à 16 ans (9 % de la BMAF) et de 63,21 € par enfant de plus de 16 ans (16 % de la BMAF).

Accident du travail

La cotisation est à la charge exclusive de l'employeur. La tarification varie en fonction de la nature de l'activité et de l'effectif de l'entreprise (tarification collective de 1 à 3 % pour les entreprises de moins de 20 salariés, tarification individuelle pour les entreprises d'au moins 150 salariés, tarification mixte pour les entreprises de 20 à 199 salariés).

Le salarié victime d'un accident du travail, d'un accident de trajet ou d'une maladie professionnelle peut percevoir des indemnités journalières durant les périodes d'incapacité temporaire et une rente en cas d'incapacité permanente. En cas d'accident mortel, le conjoint, les enfants ou les ascendants perçoivent une rente.

Les indemnités journalières d'accident du travail ou maladie professionnelle sont de 60 % du salaire réel avec un maximum de 0,834 % du plafond annuel de la Sécurité sociale soit 294,83 € ce qui correspond à des indemnités de 60 % de ce montant soit environ 177 € durant les 28 premiers jours (en 2011) et de 80 % du salaire réel avec un maximum de 80 % de 294,83 € soit 235,86 € à partir du 29^e jour. Les rentes pour incapacité permanente sont également fonction du salaire mais ce dernier subit un abattement au-delà de certains seuils.

La taxe sur la prévoyance complémentaire

Cette taxe concerne les entreprises de plus de 9 salariés. Elle est de 8 % du montant de la contribution des employeurs au financement de prestations de prévoyance qui viennent compléter celles dont les salariés bénéficient déjà au titre des régimes obligatoires de sécurité sociale. La taxe est calculée sur le montant des cotisations versées pour permettre aux salariés de bénéficier par exemple de rentes d'invalidité, de remboursements complémentaires de soins de santé ou pour permettre aux conjoints des salariés d'obtenir des prestations supplémentaires sous forme de capitaux-décès, d'allocations d'obsèques, de rentes aux conjoints survivants, de rentes d'orphelins.

Les retraites « chapeau » versées aux dirigeants sont limitées à 30 % au maximum des rémunérations qui leur sont versées pour la dernière année de d'exercice de leurs fonctions. Ces retraites chapeau subissent une contribution sociale salariale de 14 % pour les montants supérieurs à 600 € par mois.

LES COTISATIONS CHÔMAGE ET L'AIDE AU RETOUR À L'EMPLOI

Les cotisations, perçues par l'Urssaf, sont de 6,40 % dans la limite de 4 plafonds de la sécurité sociale.

L'aide au retour à l'emploi (ARE)

Les personnes inscrites comme demandeurs d'emploi et qui ont été affiliées pendant au moins 4 mois au régime d'assurance chômage (ou 610 heures durant les 28 derniers mois) bénéficient d'allocations chômage (aides au retour à l'emploi versées par le pôle emploi) pendant une durée égale de leur durée d'affiliation. Les bénéficiaires s'engagent à participer activement à l'élaboration d'un projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE). Ce projet comprend notamment un entretien approfondi réalisé au pôle emploi et une participation active aux démarches de recherche d'emploi. Il permet au salarié de recevoir une allocation non dégressive d'aide au retour à l'emploi, mais également un soutien personnalisé dans sa recherche d'une nouvelle situation ainsi que des aides éventuelles à la formation et à la mobilité géographique.

Le montant brut journalier de l'allocation chômage est le montant le plus élevé des deux montants suivants : 57,40 % du salaire journalier de référence du salarié ou 40,40 % de ce salaire journalier auquel s'ajoute un montant fixe qui varie chaque année (11,17 € depuis le 1^{er} juillet 2010).

Le salaire journalier de référence du salarié est calculé sur ses 12 derniers mois d'activité.

L'allocation chômage journalière ne peut être inférieure à un montant plancher qui varie lui aussi chaque année (27,25 € depuis le 1^{er} juillet 2010) mais ce montant minimum ne doit pas excéder % du revenu brut journalier.

La durée de l'allocation versée au salarié est égale à sa durée d'affiliation à l'assurance chômage mais elle ne peut être inférieure à 122 jours ni supérieure à 730 jours. Les salariés âgés de plus de 50 ans, bénéficient de durées d'allocations supérieures (1 095 jours). Les personnes âgées d'au moins 60 ans peuvent être dispensées d'une recherche effective et permanente d'un nouvel emploi. Par ailleurs, les personnes âgées de plus de 61 ans et 6 mois qui, en 2011, ne totalisent pas encore 163 trimestres de cotisations en 2011 peuvent bénéficier de leur allocation-chômage jusqu'au moment où elles obtiendront la retraite à taux plein.

Notons que pendant leur période d'indemnisation, les demandeurs d'emploi conservent leur couverture sociale (maladie, maternité, invalidité, décès, prestations familiales mais également assurance vieillesse de base). Ils bénéficient en outre de points gratuits dans les régimes complémentaires de retraite ARRCO et AGIRC.

Notons également qu'il est possible, pendant 15 mois au maximum, de cumuler l'allocation de retour à l'emploi avec l'exercice d'une activité occasionnelle dès lors que celle-ci n'excède pas 110 heures par mois et que la rémunération ne dépasse pas 70 % de la rémunération brute perçue avant la perte d'emploi. Le pôle emploi peut accepter le cumul ou réduire le nombre de jours d'indemnisation pour compenser partiellement le gain supplémentaire procuré par l'activité nouvelle. Il est également possible de créer ou reprendre une entreprise tout en continuant à percevoir l'aide au retour à l'emploi si l'intéressé ne bénéficie pas d'une aide spécifique (ACCRE ou NACRE) du pôle emploi pour la création ou reprise d'entreprise et si les revenus tirés de cette création ou de cette reprise n'excèdent pas 70 % du salaire sur lequel les cotisations d'allocation-chômage ont été calculées.

Si un demandeur d'emploi ne bénéficie plus de l'allocation d'aide au retour à l'emploi, ou s'il est âgé de plus de 50 ans, il peut être indemnisé par l'État au titre de l'allocation de solidarité spécifique (ASS). Le montant de l'allocation doit permettre à l'intéressé de bénéficier d'un revenu global d'environ 1 000 € pour un célibataire et d'environ 1 700 € pour un couple.

Le Fonds de garantie des salaires (ou AGS)

La cotisation est de 0,40 % dans la limite de 4 fois le plafond mensuel de la sécurité sociale (plafond de 2 946 en 2011 soit une cotisation d'environ 47 € à la charge de l'entreprise).

L'association pour la gestion du régime garantie des créances des salariés (AGS) garantit le paiement des salaires et créances résultant de la rupture éventuelle du contrat de travail, en cas de dépôt de bilan. L'AGS se substitue à l'entreprise défaillante mais la garantie est limitée à 6 fois le plafond mensuel de l'UNEDIC.

Le plafond de l'UNEDIC correspondant à 4 plafonds mensuels de la Sécurité sociale, la garantie de l'AGS est donc limitée à $6 \times 4 = 24$ plafonds mensuels de la Sécurité sociale soit $24 \times 2\,946 \text{ €} = 70\,704 \text{ €}$ à condition toutefois que le contrat de travail ait été conclu au moins 24 mois avant le dépôt de bilan et que les créances résultent de dispositions législatives, réglementaires ou d'une convention collective ce qui, bien souvent, n'est pas le cas pour la rémunération des cadres supérieurs.

Dans les autres cas, l'intervention de l'AGS est limitée à 5 plafonds mensuels de l'UNEDIC (soit $5 \times 4 \times 2\,946 = 58\,920$ €) si le contrat a été conclu entre 6 mois et 24 mois avant le dépôt de bilan et à 4 plafonds soit $4 \times 4 \times 2\,946 = 47\,136$ €) si le contrat de travail a été conclu moins de 6 mois avant la date du jugement d'ouverture.

LES COTISATIONS ET PRESTATIONS DES CAISSES DE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE

Pour compléter leur retraite de base, les salariés doivent obligatoirement cotiser à une caisse de retraite complémentaire dont le calcul des prestations est assez complexe. Le montant d'une retraite complémentaire est en effet le produit du nombre de points acquis par la valeur du point en vigueur lors du versement de cette retraite. Le nombre de points est obtenu en divisant les cotisations d'une année par le salaire de référence de cette année. Fort heureusement le salarié peut en permanence connaître le montant de sa future retraite complémentaire en se connectant sur le site Internet www.agirc-arrco.fr. La réversion au conjoint de la retraite complémentaire d'un salarié décédé n'est pas soumise à un plafond de revenu de ce conjoint, contrairement aux pensions de réversion du régime vieillesse de base.

Il existe deux associations qui gèrent les régimes de retraite complémentaire : l'Arrco qui prend en charge les non-cadres et les cadres et l'Agirc qui prend en charge uniquement les cadres.

La retraite complémentaire Arrco des non-cadres

Selon le niveau de salaire, les cotisations peuvent varier de 9,5 % à 22,2 % du salaire (5,7 % à 13,20 % à la charge du salarié).

La retraite complémentaire des cadres

Les cadres doivent cotiser à l'Arrco et à l'Agirc. Selon le niveau de salaire, les cotisations Arrco peuvent varier de 7,5 % à 15 % du salaire (5,3 % à 6 % à la charge du salarié) et les cotisations Agirc sont d'environ 20 % dont environ 8 % à la charge du salarié. Globalement, les cotisations de retraite complémentaire des cadres varient donc d'environ 11 % à 14 % du montant de leur salaire.

Aux cotisations précédentes il convient d'ajouter celles de la Contribution exceptionnelle temporaire (CET) qui s'ajoute aux cotisations Agirc et celles de l'AGFF. Ces deux cotisations ne sont pas génératrices de droits à pension.

Remarques importantes

Les entreprises ont la possibilité de faire adhérer les salariés à des régimes de prévoyance complémentaire (que nous avons déjà évoqués) et à des régimes de retraite supplémentaire.

Rappelons que les régimes de prévoyance complémentaire ont pour objectif de compléter les prestations de l'assurance-maladie obligatoire, les remboursements de soins, la couverture des invalidités...

Les régimes de retraite supplémentaire permettent aux salariés de bénéficier de retraites qui viendront s'ajouter aux retraites versées par les régimes obligatoires que sont l'assurance vieillesse de base et la retraite complémentaire (Arrco et Agirc).

Les régimes de retraite supplémentaire et de prévoyance complémentaires sont gérés par des organismes spécialisés (mutuelles, institutions de prévoyance, institutions de retraite supplémentaire, assurances).

Les cotisations à ces organismes sont réparties entre les salariés et l'employeur selon des modalités définies par des conventions ou accords collectifs ou par décision du chef d'entreprise constatée dans un écrit remis à chaque salarié.

Les régimes de prévoyance et de retraite légalement obligatoires bénéficient d'avantages fiscaux car ils échappent à l'impôt sans limitation de montant. En effet, les cotisations sociales salariales sont fiscalement déductibles de l'impôt sur le revenu du salarié puisque c'est son salaire net de cotisations salariales qui est imposable. La part patronale des cotisations est également exonérée d'impôt pour l'entreprise dans la mesure où cette part patronale est déductible du bénéfice.

Les contributions salariales et patronales aux régimes de prévoyance complémentaire et de retraite supplémentaire bénéficient également de déductibilités fiscales, sous réserve que les prestations garanties revêtent un caractère collectif et obligatoire. Ces déductibilités fiscales sont cependant plafonnées (voir le site Internet de l'Urssaf www.urssaf.fr).

LES AUTRES COTISATIONS ET PRESTATIONS

L'aide au logement (FNAL)

La cotisation, à la charge de l'employeur, est de 0,10 % du salaire dans la limite du plafond de la sécurité sociale. S'y ajoute, pour les entreprises de 20 et plus de 20 salariés, une cotisation de 0,40 % sur la partie du salaire inférieure au plafond de la sécurité sociale (2 946 € en 2011). La cotisation est portée à 0,50 % au-delà de ce plafond.

Le fonds national d'aide au logement finance des aides personnalisées au logement, la prime de déménagement et les allocations logement de certains salariés (jeunes salariés, personnes âgées, certains demandeurs d'emploi...).

Le versement de transport

Cette taxe, recouvrée par les Urssaf, est destinée au financement des transports en commun. Elle concerne les entreprises de 10 salariés et plus installées en Ile-de-France ou dans certaines agglomérations de province de plus de 10 000 habitants ayant mis en place

une autorité organisatrice des transports urbains (AOT). Le taux varie de 1,40 % à 2,60 % de la masse salariale en région parisienne et de 0,60 % à 1,80 % en province.

La participation de l'employeur aux frais de déplacement des salariés

La contribution de l'employeur au frais de déplacement des salariés entre leur domicile et leur lieu de travail n'est pas une cotisation sociale. Cette contribution est au minimum de 50 % du montant des abonnements de transports publics ou de location de vélos. La prise en charge par l'employeur est calculée sur un abonnement de 2^e classe pour le trajet le plus court en temps. Elle est exonérée de charges sociales et d'impôt sur le revenu.

Les salariés à temps partiel bénéficient de la même prise en charge si leur durée de travail est au moins de 50 % de la durée légale. Si elle est inférieure à 50 %, la prise en charge des abonnements par l'employeur est calculée au prorata du nombre d'heures travaillées par rapport à 50 % de la durée légale de travail.

Pour les salariés qui ne peuvent accéder aux transports publics par suite de la localisation de leur domicile ou à cause de leurs horaires de travail, l'entreprise peut prendre en charge une partie de leur frais de carburant plafonnée à 200 € par mois et par salarié. Cette prise en charge est facultative.

D'autres taxes à verser figurent sur le bulletin de salaire d'un salarié. Il s'agit notamment de la taxe d'apprentissage, de la participation à la formation professionnelle, de la participation à l'effort de construction, de la taxe sur les salaires. Ces taxes seront évoquées dans le chapitre 13 consacré à la fiscalité.

LE BULLETIN DE SALAIRE

Aucun employeur n'a le droit de verser des salaires horaires inférieurs au salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC).

LE SALAIRE MINIMUM INTERPROFESSIONNEL DE CROISSANCE (SMIC)

Du 1^{er} janvier 2011 au 1^{er} janvier 2012, le salaire minimum interprofessionnel de croissance est de 9 € par heure travaillée ce qui correspond à un salaire mensuel de 1 365 € pour 35 heures par semaine (9 € × 35 × 52 semaines/12 mois).

Pour les PME qui sont restées à un horaire collectif de 39 heures par semaine, (169 heures par mois), les salaires sont majorés de 25 % de la 36^e à la 39^e heure, ce qui correspond à un SMIC de ((9 € × 35 h) + (9 € × 4 h × 125 %)) × 52/12 = 1 560 € par mois.

Pour les jeunes salariés de moins de 18 ans et ayant moins de six mois de pratique professionnelle dans la branche d'activité, le SMIC horaire est de 7,20 € pour les moins de 17 ans (abattement de 20 %) et 8,10 € pour les jeunes âgés de 17 ans à moins de 18 ans (abattement de 10 %).

La loi sanctionne sévèrement les chefs d'entreprises qui pratiquent des rémunérations différentes entre les hommes et les femmes. Elle les oblige aussi à régler par chèque les rémunérations qui dépassent 1 500 €. Elle exige également que soit délivré au salarié un bulletin de salaire. Ce document est un document compliqué pour un créateur d'entreprise. Cependant, il est possible de regrouper sur une même ligne les divers prélèvements sociaux collectés par un même organisme. Par ailleurs, les entreprises de moins de 10 salariés de la plupart des secteurs d'activité, peuvent utiliser une procédure très simplifiée, celle du titre emploi-service entreprise (TESE).

LA PRÉSENTATION DU BULLETIN DE SALAIRE

Le bulletin de salaire doit fournir des informations détaillées sur les retenues sur salaire qui correspondent aux cotisations versées pour le compte du salarié à la Sécurité sociale et aux autres organismes sociaux. Le bulletin de salaire doit également mentionner le numéro d'immatriculation de l'entreprise auprès de l'Urssaf (il correspond au numéro SIREN), ou le numéro d'identification de chaque établissement (numéro SIRET), le numéro de la nomenclature de son activité principale (code NAF), le numéro de la convention collective applicable au salarié, le nom de celui-ci, la nature de son emploi, sa position dans la classification professionnelle (par exemple son coefficient hiérarchique), la période de travail et le nombre d'heures payées, la nature et le montant des accessoires de salaire soumis aux cotisations sociales (par exemple les primes) et ceux non soumis à ces cotisations (par exemple les remboursements de frais de déplacement). Le bulletin précisera aussi le montant de la CSG, du RDS ainsi que les déductions effectuées sur le salaire (retenues pour congés sans solde, pour maladie non indemnisée, acomptes versés, saisie-arrêt sur salaire pour compte de tiers...). Ne doit cependant pas apparaître sur le bulletin de paie la mention de l'exercice du droit de grève, c'est pourquoi ce bulletin se contentera d'effectuer une retenue pour « absence non rémunérée ». De même, le bulletin ne fera pas apparaître les heures de délégation des représentants du personnel. Leur décompte figurera dans une fiche annexe jointe à leur bulletin. Le bulletin de salaire devrait également mentionner la durée des congés payés et la durée des délais de préavis. En fait, il suffit de porter sur le bulletin les indications suivantes : Durée des congés payés : Code du travail, art. L. 22-2 à 8 ; Durée du préavis : Code du travail, art. L. 122-6 à 8.

L'employeur n'a pas l'obligation de détailler dans le bulletin les cotisations patronales et il peut se contenter de les indiquer dans un récapitulatif annuel remis aux salariés. Cependant, il n'est pas inutile de les faire figurer dans le bulletin de paie afin de sensibiliser ces salariés au coût du travail pour les entreprises.

Le bulletin de salaire est donc un document bien compliqué à élaborer par un créateur d'entreprise comme le montre le modèle de bulletin de paie proposé page ci-après :

TABLEAU 12.5 Exemple de bulletin de paie

Employeur :	Adresse :	Nom du salarié :	Prénom :			
Établissement :		Emploi :	Échelon :			
Urssaf : (adresse)	N° Urssaf	Total heures de travail :	Coefficient :			
Code APF :	N° SIRET :					
Convention collective :		Période du :				
		Au :				
		Base	Nombre			
			Montant			
Salaire de base						
Heures sup. (à 10 %, 25 %, à 50 %)						
Primes, gratifications, avantages en nature						
Durée des congés payés : Code du travail, art. L 223-2 à 8						
Durée du préavis : Code du travail, art. L. 122-6 à 8						
À déduire : heures non travaillées						
Total brut soumis à cotisations sociales						
Cotisations sociales	Part salariale			Part patronale		
	Base	Taux	Montant	Base	Taux	Montant
Sécurité sociale :	5					-
- maladie	Salaire total	0,75		Salaire total	12,8	
- vieillesse				de 0 à 2 946 €	8,3	
1. plafonné	de 0 à 2 946 €	6,65		Salaire total	1,6	
2. déplafonné	Salaire total	0,1		Salaire total	5,40 (1)	
- allocations familiales	-	-		Salaire total	(2)	
- accidents du travail	-	-				
Chômage (Assedic)						
- Tranche A + B	de 0 à 11 784 €	2,4		de 0 à 2 946 €	4,40	
AGS (FNGS)	-	-		de 0 à 11 784 €	0,4	
APEC (4)	de 2 946 à 11 784 €	0,024		de 2 946 à 11 784 €	0,036	
Retraite complémentaire (b)						
- Non-cadres - ARRCOT1	de 0 à 2 946 €	3,0 (5)		de 0 à 2 946 €	4,5 (5)	
- ARRCOT2	de 2 946 à 8 838 €	8,0 (5)		de 2 946 à 8 838 €	9,0 (5)	
- Cadres - ARRCOTA	de 0 à 2 946 €	3,0 (5)		de 0 à 2 946 €	4,5 (5)	
- AGIRCTB	de 2 946 à 11 784 €	7,7 (5)		de 2 946 à 11 784 €	12,6 (5)	
- AGIRCTC	de 11 784 à 23 568 €	7,7 (6)		de 11 784 à 23 568 €	12,6 (6)	
CET (contribution exceptionnelle temporaire)	de 0 à 23 568 €	0,13 %		0 à 23 568 €	0,22 %	
AGFF				-		
- Non-cadres Tranche 1	de 0 à 2 946 €	0,8		de 0 à 2 946 €	1,2	
Tranche 2	de 2 946 à 8 838 €	0,9		de 2 946 à 8 838 €	1,3	
- Cadres Tranche A	de 0 à 2 946 €	0,8		de 0 à 2 946 €	1,2	
Tranche B	de 2 946 à 11 436 €	0,9		de 2 946 à 11 436 €	1,3	
Prévoyance compl.		Selon contrat			Selon contrat	
Assurance décès (cadres)	-	-		de 0 à 2 946 €	1,5	
FNAL (3) Tous employeurs	-	-		de 0 à 2 946 €	0,1	
(+ de 19 salariés)	-	-		Salaire total	0,5	
Contribution de solidarité	-	-		Salaire total	0,3	
TOTAL DES COTISATIONS						

Réduction cotisations salariales (8) heures sup.					
Déduction cotisations patronales (8) heures sup.					
Réduction Fillon (8)					
TOTAL DES COTISATIONS (après déductions)					
Autres charges	À déduire	À verser			
<ul style="list-style-type: none"> • Contribution de l'employeur au frais de déplacement du salarié entre son domicile et son lieu de travail. • Remboursement frais prof. • Acomptes • Tickets-restaurant (part salariale) 					Payé par : LE À : CD BANQUE : CD GUICHET : N° COMPTE :
CSG déductible	Base CSG (7)	5,1 %	0,7 %		
CSG non déductible	Base CSG	2,4 %	du salaire		
CRDS	Base RDS (9)	0,5 %			NET IMPOSABLE MENSUEL (10) :
Net à payer :					NET IMPOSABLE (CUMUL)

Dans votre intérêt et pour vous aider à faire valoir vos droits, conservez ce bulletin de paie sans limitation de durée.

1. Sous réserve de l'application du dispositif sur l'exonération des cotisations d'allocations familiales.
2. Le taux de cotisations varie selon l'activité et l'importance de l'entreprise.
3. Mention facultative.
4. Au 1^{er} janvier 2010, un versement forfaitaire annuel a été supprimé.
5. Taux de cotisations au 1^{er} semestre 2011.
6. Répartition libre entre employeur et salarié par accord (en l'absence d'accord, la répartition de la tranche B peut être retenue).
7. Calculée sur 97 % de la rémunération. Les abattements supplémentaires éventuels pour frais professionnels ne sont pas applicables mais vous devez dans tous les cas pratiquer un abattement forfaitaire de 5 %.
8. Voir page 491.
9. Calculée sur 97 % de la rémunération.
10. Après déduction du montant non imposable des heures supplémentaires et complémentaires.

LES MESURES DE SIMPLIFICATION DU BULLETIN DE SALAIRE

Le regroupement de cotisations

Il est possible de regrouper, sur une même ligne, les prélèvements sociaux collectés par un même organisme et calculés sur une même assiette ce qui permet de déboucher sur des bulletins de salaire de 13 lignes (au lieu de 34) pour les cadres et 9 lignes au lieu de 24 pour les non-cadres. Ces lignes sont respectivement consacrées aux cotisations « Sécurité sociale » (maladie, allocations familiales, vieillesse), au chômage (Assedic ou pôle emploi), à la retraite complémentaire (Arrco, Agirc), à la prévoyance complémentaire, à la partie déductible de la CSG et à sa partie non déductible (voir tableau 12.6).

TABLEAU 12.6 **Modèle de bulletin de salaire simplifié pour des salariés cadres dont le salaire est supérieur au plafond de la sécurité sociale (salaire supérieur à 2 885 € en 2011)**

Cotisations sociales	Base	Part salariale		Part patronale	
		Taux (%)	Euros	Taux (%)	Euros
Sécurité sociale					
– Vieillesse plafonnée (salaire < à 2 946 €)		6,65		8,3	
– Cotisations déplafonnées (totalité du salaire)		0,1		22,8	
Chômage et AGS					
– Assedic tranches A + B (dont AGS) (2)		2,4		4,40	
– APEC tranche B (3)		0,024		0,036	
Retraite complémentaire					
– ARRCO tranche A, B et C (3)		7,7		12,6	
– CET		0,13		0,22	
– AGFF tranche A et B		0,9		1,30	
Prévoyance (4)		1,0		2	
CSG non déductible et CRDS (5)		2,813		–	
CSG déductible (6)		4,947		–	
Autres charges patronales (7)		–		6,55	
Réduction cotisations salariales (8) (heures sup. ou complémentaires)					
Déduction cotisations patronales (8) (heures sup. ou complémentaires)					
Réduction Fillon de cotisations patronales (9)					
Total cotisations		26,66 %		58,20 %	

(1) Sécurité sociale

– maladie, maternité, invalidité, décès (total salaire)	part salariale : 0,75 %	part patronale : 12,80 %
– vieillesse plafonnée (salaire < 2 946 €)	part salariale : 6,65 %	part patronale : 8,30 %
– vieillesse déplafonnée (total salaire)	part salariale : 0,1 %	part patronale : 1,60 %
– allocations familiales (total des salaires)	part salariale : néant	part patronale : 5,40 %
– accident du travail (idem)	part salariale : néant	part patronale : 3,0 % l'exemple

(2) Chômage

– Assedic (salaire < 11 784 €)	part salariale : 2,40 %	part patronale : 4,00 %
– AGS (salaire < 11 784 €)	part salariale : néant	part patronale : 0,40 %
– Assedic (2 946 > salaire < 11 784 €)	part salariale : 2,40 %	part patronale : 4 %
– APEC tranche B (2 946 > salaire < 11 784 €)	part salariale : 0,024 %	part patronale : 0,036 %

(3) Retraite complémentaire

– ARRCO tranche A (salaire < à 2 946 €)	part salariale : 3,0 %	part patronale : 4,5 %
– AGIRC tranche B (2 946 € > salaire < 11 784 €)	part salariale : 7,7 %	part patronale : 12,6 %
– AGIRC tranche C (11 784 > salaire < 23 568 €)	part salariale : 7,7 %	part patronale : 12,6 %
– CET (salaire < 23 568 €)	part salariale : 0,13 %	part patronale : 0,22 %
– AGFF tranche A (salaire < 2 946 €)	part salariale : 0,80 %	part patronale : 1,20 %
– AGFF tranche B (2 946 € > salaire < 11 784 €)	part salariale : 0,90 %	part patronale : 1,30 %

(4) Prévoyance

– taux retenu dans l'exemple	part salariale : 1,0 %	part patronale : 2,0 %
------------------------------	------------------------	------------------------

(5) CSG et RDS non déductibles

– CSG : 2,4 % calculée sur 97 % du salaire brut soit 2,328 %	part salariale : 2,28 %	part patronale : néant
– CRDS : 0,5 % calculé sur 97 % du salaire brut soit 0,485 %	part salariale : 0,475 %	part patronale : néant

(6) CSG déductible

– 5,1 % calculés sur 97 % soit 4,947 %

part salariale : 4,947 %

part patronale : néant

(7) Autres charges patronales

– Taxe sur les salaires

part salariale : néant

part patronale : 4,25 %

– Fonds national d'aide au logement

part salariale : néant

part patronale : 0,50 %

(0,10 % pour entreprises < 20 salariés)

– Taxe d'apprentissage

part salariale : néant

part patronale : 0,50 %

(+ 0,18 % de taxe additionnelle)

– Participation formation continue

part salariale : néant

part patronale : 0,55 % (1,60 %

pour les entreprises de plus de 9 salariés)

– Investissement construction

part salariale : néant

part patronale : 0,45 %

– Contribution de solidarité pour l'autonomie

part salariale : néant

part patronale : 0,30 %

(8) La réduction de cotisations sociales salariales est au maximum de 21,50 % du montant des heures supplémentaires ou complémentaires payées au salarié (voir page 491). La déduction de cotisations patronales est de 0,50 € sur chaque heure supplémentaire ou complémentaire payée au salarié (1,50 € pour les PME).

(9) La réduction de cotisations patronales de sécurité sociale dite « Fillon » ne concerne que la partie des salaires inférieure à 160 % du SMIC. Son montant est le suivant : Réduction de cotisations = Rémunération brute C avec $C = 0,26/0,6 \times ((1,6 \times \text{SMIC mensuel}/\text{rémunération mensuelle brute}) - 1)$. Le coefficient c est plafonné à 0,260 (voir page 491). Pour les PME, remplacer 0,26 par 0,281.

La simplification précédente ne constitue en fait qu'une modification apparente pour le chef d'entreprise dans la mesure où ce dernier doit fournir au salarié au moins une fois par an le détail de ses cotisations. C'est la raison pour laquelle le législateur est allé plus loin dans la simplification du bulletin de salaire avec titre emploi-service Entreprise.

Le titre Emploi-Service Entreprise (TESE)

La première grande innovation en matière de simplification des formalités sociales a été de donner aux entreprises, de moins de 10 salariés, de la plupart des secteurs d'activité, la possibilité d'utiliser une procédure très simplifiée, celle du titre emploi-service entreprise.

Depuis 2009, les entreprises (et les associations) qui emploient 9 salariés au plus peuvent utiliser le Titre Emploi-Service Entreprise et il en est de même des entreprises qui, quel que soit leur effectif, emploient des salariés occasionnels dont l'activité n'excède pas 700 heures par année civile ou 100 jours consécutifs ou non.

Le titre Emploi-service, fourni par un Centre national de traitement du titre emploi-service entreprise, permet d'effectuer les formalités d'embauche et de régler les cotisations sociales avec un seul document. Ce document comporte des volets d'identification du salarié et des volets sociaux. Le volet d'identification vaut déclaration unique d'embauche et contrat de travail. Il doit être transmis au centre avant l'embauche. Les volets sociaux permettent à l'employeur d'indiquer, avant le 25 de chaque mois, les éléments nécessaires au calcul du salaire et des cotisations sociales (nombre d'heures travaillées, salaire horaire...). Dans les 3 jours suivants, le Centre national de traitement du titre emploi-service entreprise, transmet au salarié une attestation d'emploi qui sert de bulletin de salaire. Dans les 10 premiers jours du mois suivant, l'employeur reçoit du centre le décompte des cotisations sociales qui doivent être réglées au centre en un seul versement, environ 30 jours plus tard (dans les 8 premiers jours du mois qui suit la réception du décompte effectué par l'entreprise). Le centre se charge

de ventiler le montant versé entre les différentes caisses sociales. En fin d'année, il se charge également des déclarations sociales annuelles et délivre au salarié l'attestation fiscale qui lui permettra d'effectuer sa déclaration d'impôt.

Les formalités auprès du centre national de traitement peuvent être réalisées par courrier, par fax ou par Internet. Pour tout renseignement, contacter l'Urssaf (www.urssaf.fr) la sécurité sociale (www.securite-sociale.fr) ou consulter le site Internet www.letese.urssaf.fr.

La déclaration unifiée des cotisations sociales

Quel que soit leur effectif, les entreprises peuvent également utiliser la déclaration unifiée des cotisations sociales (DUCS) qui permet d'effectuer une seule déclaration pour la quasi-totalité des cotisations sociales et de payer celles-ci en un seul versement effectué par télé-règlement (voir www.net-entreprise.fr).

LES CHARGES SOCIALES DES EMPLOYEURS ET TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS

Les employeurs et travailleurs indépendants doivent acquitter des cotisations sociales pour leur propre couverture sociale. Ces cotisations sont les suivantes : la contribution sociale généralisée (CSG), la contribution pour le remboursement de la dette sociale (CRDS), les cotisations d'allocations familiales, les cotisations d'assurance-maladie, maternité, les cotisations d'assurances vieillesse de base et complémentaire, l'assurance invalidité-décès, la participation à la formation continue, éventuellement, une assurance chômage.

La complexité des charges sociales des entrepreneurs individuels pourrait décourager des candidats à la création c'est pourquoi les pouvoirs publics ont pris un certain nombre de dispositions en faveur des micro-entreprises.

LE RÉGIME SOCIAL DES AUTO-ENTREPRENEURS

Comme nous l'avons signalé dans le chapitre 6, les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires inférieur à certaines limites réévaluées chaque année et qui sont en 2011 de 81 500 € pour les ventes de marchandises, 32 600 € pour les prestations de services et les professions libérales, peuvent opter pour un versement forfaitaire et libératoire de leurs cotisations sociales.

Elles n'ont qu'une formalité à accomplir chaque mois ou chaque trimestre : déclarer leur chiffre d'affaires du mois ou du trimestre précédent et régler pour l'ensemble des caisses sociales, un montant de cotisation égal à 12 % du chiffre d'affaires, si leur activité est une activité de ventes, 21,3 % pour les activités de services ou 18,3 % pour les activités libérales.

Le régime précédent est optionnel et l'option pour le prélèvement forfaitaire des cotisations doit être exercée, auprès du RSI, avant le 31 décembre de l'année précédant l'application du régime forfaitaire ou, pour les créateurs, au plus tard le dernier jour du troisième mois qui suit celui de la création. Il poursuivra ses effets tant que le bénéficiaire ne l'aura pas dénoncé. Les Urssaf ont reçu délégation pour encaisser les cotisations des micro-entrepreneurs, y compris celles des professionnels libéraux.

Si le chiffre d'affaires dépasse les limites de 81 500 € pour les ventes de produits ou marchandises et 32 600 € pour les services, le régime forfaitaire continue de s'appliquer pendant l'année de dépassement et l'année suivante. Par contre, si le chiffre d'affaires excède les montants au-delà desquels la franchise de base de TVA ne s'applique plus (89 600 € ou 34 600 € - voir chapitre 13), le régime forfaitaire libératoire des cotisations sociales ne s'applique que jusqu'à la fin de l'année de dépassement des limites précédentes et l'entrepreneur est ensuite soumis au régime général.

Dans le chapitre 9 nous avons déjà signalé que l'option en faveur du versement libératoire des cotisations sociales méritait réflexion si le créateur prévoit une activité déficitaire car le régime général lui permettrait alors d'être dispensé de certaines cotisations (CSG, CRDS, allocations familiales) et les autres cotisations seraient de faible montant (environ 1 500 € pour l'année).

Il est donc indispensable, pour tout créateur d'entreprise, d'étudier le régime social des employeurs et travailleurs indépendants non assujettis au régime des auto-entrepreneurs.

LE RÉGIME SOCIAL DES ENTREPRISES INDIVIDUELLES «CLASSIQUES»

Pour les entrepreneurs individuels et les travailleurs individuels (artisans, industriels et commerçants) qui n'ont pas adopté le statut des auto-entrepreneurs, le régime social des indépendants (RSI) constitue un interlocuteur social unique (ISU) pour l'ensemble de leurs cotisations sociales d'assurance-maladie, d'allocations familiales, de CSG, CRDS, d'assurance vieillesse de base et complémentaire et d'invalidité-décès. L'encaissement des cotisations est cependant délégué par le RSI à l'Urssaf.

Ces mêmes cotisations sont payées mensuellement par prélèvements automatiques le 5 ou le 20 de chaque mois (au choix de l'artisan ou du commerçant). Un échéancier est transmis au plus tard le 15 décembre de l'année précédente.

Les cotisations mensuelles sont en principe calculées sur le revenu de l'année précédente. Ce revenu n'étant pas connu en début d'année, les dix premières mensualités (janvier à octobre) sont égales au dixième des cotisations de l'année N - 2 (cotisations de l'avant-dernière année). Pour les deux dernières mensualités (novembre et décembre), le revenu réel de N - 1 est alors connu. Sur la base de ce revenu, le montant total des cotisations dues est recalculé et chacune des deux mensualités de novembre et décembre correspond à la moitié du solde qui reste à payer. Les cotisations d'assurance vieillesse complémentaire et d'invalidité-décès ne font pas l'objet de régularisation.

Les artisans et commerçants peuvent opter (avant le 1^{er} novembre) pour des prélèvements trimestriels et non mensuels. Ces prélèvements sont exigibles les 5 février, 5 mai, 5 août et 5 novembre. La cotisation du 5 novembre contient la régularisation découlant du calcul effectué sur le revenu effectif de N - 1.

Le non-paiement de cotisations aux dates limites d'exigibilité entraîne une majoration de retard de 5 % à laquelle s'ajoute une majoration de 0,4 % des cotisations par mois ou fraction de mois écoulé depuis la date d'exigibilité. Toutefois, si le travailleur indépendant n'a pas commis d'infraction durant les 24 mois précédents, il bénéficie d'une remise automatique s'il s'acquitte des cotisations dans le mois qui suit la date d'exigibilité et si le montant de la majoration de retard encourue est inférieur au plafond de la sécurité sociale.

Les professions libérales restent soumises à un régime spécifique pour leurs cotisations vieillesse de base et complémentaire ainsi que pour leurs cotisations d'invalidité-décès.

Un créateur d'entreprise bénéficie d'un délai de 90 jours à compter de la date du début d'activité pour payer ses premières cotisations. Si, par exemple, il a créé son entreprise le 15 mars 2011, les cotisations mensuelles dues pour la période du 15 mars 2011 au 31 décembre 2011 ne sont pas prélevées à compter du 20 avril ou du 5 mai 2011 mais avec un décalage de 3 mois, soit du 20 juillet ou 5 août 2011 jusqu'au 5 ou 20 décembre 2011. Si les cotisations sont payées trimestriellement, les premières cotisations ne sont pas payées aux échéances trimestrielles du 5 mai, 5 août et 5 novembre 2011 mais à celles du 5 août et 5 novembre 2011.

Les cotisations sociales des employeurs et travailleurs indépendants constituent un maquis aussi difficile à déchiffrer que les maquis des cotisations sociales salariales mais c'est le RSI qui va se charger d'effectuer les calculs de cotisations et l'Urssaf de les encaisser. La tâche du créateur est donc largement facilitée mais il n'est pas inutile, pour ce créateur, de déchiffrer le maquis afin de savoir à quoi ses cotisations vont servir et quels avantages il peut en obtenir sous forme de prestations sociales.

Certaines cotisations sont plafonnées (assurance-maladie, maternité, vieillesse, invalidité, décès). Par contre, la CSG (7,5 %), la CRDS (0,5 %) et les cotisations d'allocations familiales (5,4 %) sont calculées sur la totalité du revenu. Si ce revenu est élevé, l'impact des trois cotisations précédentes est important.

Pour la première année d'activité, les cotisations de CSG, de CRDS, d'allocations familiales, d'assurance-maladie et d'assurance vieillesse sont calculées sur un montant forfaitaire correspondant à 18 fois la base mensuelle de calcul des prestations d'allocations familiales (BMAF) de l'année précédente.

Si le créateur prévoit, pour cette première année d'activité, un revenu d'un montant inférieur au montant forfaitaire précédent, il peut demander aux régimes sociaux dont il relève, d'évaluer les cotisations sociales de la première année sur la base de ses prévisions de chiffre d'affaires ou de revenu, les cotisations étant régularisées l'année suivante, lorsque son chiffre d'affaires ou son revenu réel sera connu.

Les employeurs et travailleurs indépendants peuvent, sur leur demande et par dérogation, être dispensés du paiement des cotisations provisionnelles ou définitives pendant les 12 pre-

miers mois suivant le début de leur activité non salariée. Les cotisations définitives, dues au titre de cette période, pourront être réglées par fractions annuelles sur une période limitée à 5 ans, sans majoration de retard. Les demandes de report et d'étalement doivent être présentées par écrit avant la date d'échéance de versement des cotisations.

Les créateurs dirigeants salariés de société, affiliés au régime général de la sécurité sociale, (gérants minoritaires de SARL, présidents directeurs généraux et directeurs généraux de SA ou SAS), peuvent également bénéficier des mêmes dispositions, sur demande de l'employeur, pour les cotisations salariales et patronales les concernant.

Les salariés qui créent ou reprennent une entreprise, tout en conservant leur emploi salarié, peuvent, sur leur demande, être exonérés des cotisations d'assurance-maladie, veuvage, vieillesse, invalidité et décès et d'allocations familiales au titre de leur nouvelle activité, pour les 12 premiers mois d'exercice de l'activité créée ou reprise et dans la limite de 120 % du SMIC. Un nombre minimum d'heures d'activité salariée doit avoir été effectué avant et après la date de création (910 heures au moins dans les 12 mois précédant la demande et 455 heures au moins dans les 12 mois suivant cette demande).

Examinons maintenant les cotisations que l'entrepreneur individuel doit verser pour sa couverture personnelle et les prestations dont il peut bénéficier.

Ces cotisations sont regroupées dans le tableau de la page suivante.

Pour déchiffrer le tableau il convient de savoir que les cotisations des deux premières années d'activité d'une entreprise individuelle sont provisoirement calculées sur un revenu forfaitaire qui est égal à 18 fois la base mensuelle de calcul des prestations d'allocations familiales (BMAF) de l'année précédente et 27 fois la BMAF pour la seconde année d'activité de l'entreprise. La BMAF de 2010 ayant été de 395,04 € alors, en 2011, les entrepreneurs individuels ayant créé leur entreprise cette année-là doivent verser des cotisations de CSG, CRDS, d'allocations familiales, d'assurance maladie, de vieillesse de base et de vieillesse complémentaire calculées provisoirement sur 18 fois le montant de 395,04 € c'est-à-dire sur 7 111 €. Pour ceux qui avaient lancé leur entreprise l'année précédente (en 2010), les cotisations sont provisoirement calculées en 2011 sur 27 fois 395,04 € c'est-à-dire sur 10 666 €.

Pour un revenu inférieur à 12 fois la BMAF (soit 4 740 € en 2011) les entrepreneurs individuels sont exonérés des cotisations de CSG et d'allocations familiales.

Pour l'assurance maladie, une cotisation minimum est calculée sur 40 % du plafond annuel de la sécurité sociale (sur 14 141 en 2011) si le résultat de l'entreprise est inférieur à ce montant.

Pour l'assurance vieillesse de base des artisans, industriels et commerçants, la cotisation minimum est calculée sur 200 fois le Smic horaire de l'année (sur environ 1 800 € en 2011). Leur cotisation invalidité, décès minimum est calculée sur 800 fois le Smic horaire (sur environ 7200 en 2011).

TABLEAU 12.7 **Charges sociales de l'entrepreneur individuel et du gérant majoritaire d'une SARL (barème de 2011)¹**

	Taux	Bases de calcul		Cotisations minimum et maximum
Régime social des indépendants (RSI)				
CSG	7,5 %	Totalité du revenu de l'avant-dernière année		Cotisation créateurs : – 133 € par trimestre (1 ^{re} année) – 200 € par trimestre (2 ^e année) – lorsque le revenu est connu, pas de minimum ni de maximum – Exonération si revenu annuel inférieur à 4 740 €
RDS	0,5 %	Même base que pour CSG et mêmes modalités de calcul des 4 cotisations trimestrielles		Cotisation créateurs : – 8,89 € par trimestre (1 ^{re} année) – 13,33 € par trimestre (2 ^e année) – lorsque le revenu est connu, pas de minimum ni de maximum
Contribution à la formation professionnelle	0,15 % 0,24 % pour les artisans	Plafond annuel de la sécurité sociale de l'année précédente		Cotisation d'environ 21 € par trimestre pour les artisans
Allocations familiales⁴	5,4 %	Totalité du revenu	Revenus de l'avant-dernière année. Pas de cotisation maximum	Pour les créateurs : – environ 100 € par trimestre (1 ^{re} année) – 144 € par trimestre (2 ^e année) – 0 la 1 ^{re} année pour chômeurs créateurs Lorsque le revenu est connu : – exonération si revenu inférieur à 4 740 €
Maladie, maternité²	0,60 % 5,90 % + 0,70 %	de 0 à 35 352 € de 0 à 176 760 € de 0 à 176 760 € pour artisans, industriels et commerçants (facultatif)	Revenus de l'avant-dernière année	Pour les créateurs : – 146 € par trimestre pour la 1 ^{re} année – 219 € par trimestre pour la 2 ^e année Lorsque le revenu est connu : – cotisation minimum : 290 €/trimestre – cotisation maximum : environ 3 624 €/trimestre
Vieillesse				Pour les créateurs : – 296 € par trimestre (1 ^{re} année) – 444 € par trimestre (2 ^e année)
• Artisans Régime de base	16,65 %	de 0 à 35 352 €	Revenus de l'avant-dernière année	Cotisation maxi : 5 886 €/an mini : 300 €/an
Complémentaire	7,2 % 7,6 %	de 0 à 35 352 € de 35 352 à 141 408 €	<i>Idem</i>	Cotisation maxi : 10 464 €/an mini : 300 €/an

• Industriels et Commerçants ³ Régime de base	16,65 %	de 0 à 35 352 €	<i>idem</i>	Cotisation maxi : 5 886 €/an mini : 300 €/an
Complémentaire	6,50 %	de 0 à 106 056 €	<i>Idem</i>	Cotisation maxi : 6 894 €/an mini : 117 €/an
• Professions libérales Régime de base ⁴	8,60 % 1,60 % 300	de 0 à 30 049 ² € de 30 049 à 176 760 €	<i>Idem</i>	Cotisation maxi : 4 931 €/an mini : 155 €/an Cotisation variable avec la profession
Complémentaire ³	117			
<hr/>				
Invalidité, décès				
• Artisans	1,8 %	de 0 à 35 352 €	Revenu de l'avant- dernière année	Cotisation maxi : 636 €/an mini : 130 €/an Cotisation maxi : 460 €/an mini : 94 €/an
• Commerçants	1,3 %	de 0 à 35 352 €	<i>Idem</i>	
• Professions libérales	variable	Forfaits variables selon	la profession et le revenu	Cotisation variable avec la profession

1. Pour les entrepreneurs individuels, les cotisations sont identiques à celles des salariés.

2. Pour les professions libérales, le RSI a délégué à des organismes conventionnés l'encaissement des cotisations d'assurance-maladie et maternité ainsi que le soin d'assurer les prestations correspondantes. La cotisation vieillesse de base est calculée au taux de 8,60 % de 0 à 85 % du plafond de la sécurité sociale et de 1,60 % de ce montant jusqu'à 5 plafonds de la sécurité sociale.

3. Les commerçants doivent en outre verser une cotisation au « Régime conjoint ». Cette cotisation est de 2,5 % du revenu professionnel jusqu'au tiers du plafond de la sécurité sociale (cotisation maximale de 294,6 € en 2011) et de 3,95 % entre le tiers et le plafond entier (cotisation maximale supplémentaire de 931 € soit un total maximum d'environ 1 226 € en 2011).

4. Le service d'assurance vieillesse des professions libérales n'est pas intégré dans le RSI. Il est géré par des caisses indépendantes.

Les allocations familiales

La cotisation personnelle d'allocations familiales est calculée sur la totalité des revenus. Elle n'est pas plafonnée (pas de maximum).

Les prestations dont bénéficient les employeurs et travailleurs indépendants sont identiques à celles dont bénéficient les salariés (voir page 469).

L'assurance-maladie, maternité

- La couverture des employeurs et travailleurs indépendants est aussi complète que celle dont bénéficient les salariés (voir page 464).
- Les allocations de maternité, dites *indemnités journalières forfaitaires d'interruption d'activité*, sont de 1/60^e du plafond mensuel de la sécurité sociale (pour 2011 : 49,10 € par jour pendant 44 jours voire 74 jours). Pour obtenir ces allocations les femmes chefs d'entreprise relevant du RSI doivent interrompre leurs activités 14 jours au moins avant l'accouchement jusqu'au trentième jour suivant cet accouchement.
- Les artisans, industriels et commerçants bénéficient du même nombre d'indemnités journalières maladie que les salariés (jusqu'à 360 indemnités journalières au titre d'une ou plusieurs maladies, sur une période de 3 ans), à condition toutefois d'être affiliés

depuis au moins 1 an. Pour les affections de longue durée, le nombre d'indemnités journalières peut être triplé. Ces indemnités sont de 50 % du revenu journalier moyen des trois dernières années civiles (50 % de 1/360^e du revenu annuel moyen) avec un maximum de 1/730^e du plafond annuel de la sécurité sociale en vigueur à la date de l'arrêt de travail soit une indemnité journalière maximum de 48,43 € en 2011 (2/3 du revenu de base avec un maximum de 1/547,5^e du plafond de la sécurité sociale, soit 64,57 €, si 3 enfants à charge). L'indemnité journalière ne peut être inférieure à 1/730^e de 40 % du plafond annuel de la sécurité sociale soit 19,37 € en 2011.

L'assurance vieillesse

Comme pour les salariés, l'âge légal de la retraite des employeurs et travailleurs indépendants est fixé à 60 ans et 4 mois en 2011. Cet âge est ensuite augmenté de 4 mois chaque année (60 ans et 8 mois en 2012, 61 ans en 2013 jusqu'à 62 ans en 2018).

Cet âge permet à l'entrepreneur de percevoir une retraite de base. Il lui permet aussi de percevoir une retraite complémentaire dont le montant est fonction de la durée et du montant des cotisations versées obligatoirement à ces organismes.

Pour les artisans, industriels et commerçants, la retraite de base et la retraite complémentaire sont gérées par le RSI. Pour les professions libérales, la retraite de base est gérée par le RSI mais la retraite complémentaire est gérée par des caisses autonomes spécifiques à chaque profession.

La retraite de base

Si, en 2011, un entrepreneur de 60 ans et 4 mois prend sa retraite et s'il a cotisé durant 163 trimestres (41 ans), il touchera une pension vieillesse de base qui atteindra le plafond maximum de 50 % de son salaire moyen des 25 dernières années.

La formule de calcul des pensions de retraite est la suivante :

$$\text{Pension} = t \times \text{RAMB} \times \frac{d}{D}$$

- **t** correspond au taux de pension, il est qualifié de taux plein lorsqu'il atteint 50 % (lorsque l'intéressé a cotisé pendant 163 trimestres soit environ 40 ans (41 ans en 2012)) ;
- **RAMB** correspond au revenu fiscal annuel moyen de référence qui est la moyenne des 25 meilleures années de rémunération. Ce revenu annuel moyen est cependant limité au plafond de la Sécurité sociale (35 352 € en 2011) ;
- **D** est le nombre maximal de trimestres pris en compte dans le régime de retraite considéré (163 en 2011, 164 en 2012...) ;
- **d** est le nombre de trimestres durant lesquelles l'artisan, l'industriel ou le commerçant a cotisé. S'il a cotisé 163 trimestres en 2011, sa pension du régime général de base atteindra donc 50 % de sa rémunération moyenne des 25 meilleures années, cette rémunération étant cependant plafonnée à un montant maximum correspondant au

plafond annuel de la sécurité sociale soit 35 352 € en 2011. La retraite maximum est donc de 50 % de ce montant soit 17 676 € en 2011 (voir www.sante.gouv.fr).

Si un entrepreneur individuel prend sa retraite à 65 ans, le taux de pension est de 50 % quel que soit le nombre de trimestres de cotisation, et la pension est égale à 50 % multipliés par le rapport entre le nombre de trimestres cotisés et le nombre maximum de trimestres. À titre d'exemple, s'il manque 10 trimestres en 2011, le taux de retraite sera de 50 % x 153/163 soit environ 47 % du revenu de référence au lieu de 35 % si l'entrepreneur avait été âgé de 60 ans et 4 mois.

Les autres dispositions sur la retraite de base des salariés s'appliquent à celle des artisans, industriels et commerçants.

Le mode de calcul de la pension vieillesse de base des professions libérales est différent mais l'âge de la liquidation et la durée requise pour l'obtention d'une retraite à taux plein sont alignés sur le régime général d'assurance vieillesse des salariés.

● **La retraite complémentaire**

La pension vieillesse versée par les régimes complémentaires des artisans, industriels, commerçants et professions libérales est exprimée en nombre de points multiplié par la valeur de service du point. Les modes de calcul varient selon la profession mais un régime de retraite commun aux artisans, industriels et commerçants sera créé le 1^{er} janvier 2013 (consulter le site internet de RSI www.le-rsi.fr).

● **Le cumul emploi-retraite**

Comme un salarié en a la possibilité, un artisan, industriel, commerçant ou membre d'une profession libérale peut librement cumuler sa retraite de base et sa retraite complémentaire avec une nouvelle activité si sa retraite de bases et sa retraite complémentaire sont liquidées à 65 ans et 4 mois en 2011, 65 ans et 8 mois en 2012 ou si elles sont liquidées de 60 ans à 65 ans l'intéressé ayant cotisé le nombre de trimestres lui permettant de toucher ces retraites.

Si un employeur ou travailleur indépendant prend sa retraite à moins de 65 ans en n'ayant pas cotisé le nombre de trimestres lui permettant de toucher sa retraite de base à taux plein, il peut néanmoins cumuler ses retraites avec l'exercice d'une nouvelle activité si celle-ci appartient à un régime de retraite différent (activité salariale, agricole ou libérale pour un artisan ou un commerçant).

Si l'intéressé poursuit ou reprend une activité soumise au même régime de retraite, le versement de ses retraites est suspendu si le revenu de la nouvelle activité dépasse certains seuils.

Pour un artisan ou un commerçant, le versement des pensions de base et complémentaire est suspendu pour le nombre de mois durant lesquels le revenu de la nouvelle activité est supérieur à la moitié du plafond de la sécurité sociale (soit 17 676 € pour l'année 2011). La suspension ne peut excéder 12 mois.

Pour un professionnel libéral, seule la retraite de base est suspendue si le revenu de la nouvelle activité excède 1 plafond de la sécurité sociale (35 352 € en 2011) (voir le site www.le-rsi.fr).

Un ancien artisan, industriel ou commerçant, âgé de 60 à 65 ans, qui transmet son entreprise et ne remplit pas encore les conditions d'attribution d'une retraite à taux plein, peut exercer dans son ancienne entreprise une activité rémunérée pendant 6 mois sans perdre sa pension de base et sans être soumis à un plafond pour toucher celle-ci mais sa retraite complémentaire sera suspendue pendant cette période.

Il peut choisir une autre formule, quel que soit son âge, qui consiste à exercer une activité rémunérée de tutorat pendant une durée maximum de 12 mois. Comme dans le premier cas, il continuera de percevoir sa retraite de base et sa retraite complémentaire sera suspendue.

L'assurance invalidité - décès des artisans, industriels, commerçants et des professions libérales

Le montant de la pension d'invalidité versées varie selon l'activité, le taux d'invalidité et le montant des revenus. Pour les industriels et commerçants et pour une invalidité totale, la pension annuelle est de 50 % du revenu professionnel moyen limité à un plafond annuel de la sécurité sociale soit une pension de 50 % de 35 352 en 2011 soit 17 676 € et avec un minimum forfaitaire d'environ 7 200 €. Pour les artisans, la pension pour une invalidité totale est de 50 % du revenu annuel moyen pendant les trois premières années puis de 30 % de ce revenu durant les années suivantes avec un minimum d'environ 3 200 € et un maximum d'environ 17 700 € (correspondant à 50 % du plafond annuel de la sécurité sociale) les trois premières années et environ 10 600 € les années suivantes (30 % du plafond de la sécurité sociale). Les professions libérales ont des caisses spécifiques.

Le capital décès versé au conjoint survivant varie également selon la nature de l'activité : 20 % du plafond annuel de la sécurité sociale pour les artisans et commerçants (soit environ 7 000 en 2011), (8 % du plafond annuel si l'artisan est retraité, pas de capital décès pour un commerçant retraité). Le capital décès des professions libérales varie fortement selon la nature de ces professions.

L'assurance chômage

Les entrepreneurs individuels et dirigeants d'entreprise salariés mandataires sociaux non couverts par le régime de l'Unedic, ne bénéficient pas des assurances chômage en cas de dépôt de bilan ou de licenciement. Ils peuvent toutefois s'affilier à l'Association pour la garantie sociale des chefs d'entreprises et cadres dirigeants (GSC) ou à l'Association pour la protection des patrons indépendants (APPI) (VOIR RESSOURCE 10 les adresses de ces organismes). Au-delà d'une certaine durée d'affiliation (12 mois) une allocation de base peut être versée pendant 12, 18 ou 24 mois. Le montant des cotisations à payer à la GSC et à l'APPI est fonction de la classe d'affiliation et cette classe est elle-même fonction du revenu professionnel des intéressés.

La GSC et l'APPI proposent un régime réservé aux créateurs et repreneurs qui permet à ces derniers de percevoir une indemnité en cas d'échec.

LE STATUT SOCIAL DU CONJOINT

Si le conjoint du chef d'entreprise exerce une activité régulière au sein de l'entreprise, il doit obligatoirement choisir entre le statut de conjoint salarié, de conjoint associé ou de conjoint collaborateur. Pour bénéficier du statut de conjoint salarié, ce dernier doit participer à l'activité de l'entreprise à titre professionnel et habituel. Il doit par ailleurs percevoir un salaire correspondant à sa catégorie professionnelle et cotiser au régime général de la sécurité sociale.

Le statut de conjoint associé ne concerne que les conjoints qui détiennent des parts sociales d'une société tout en exerçant dans celle-ci une activité régulière, rémunérée ou non rémunérée. S'il n'est pas affilié au régime général comme salarié, le conjoint associé doit s'affilier personnellement aux régimes d'assurance vieillesse, maladie et maternité des travailleurs non salariés ainsi qu'au régime d'allocations familiales des travailleurs indépendants. Les cotisations sont calculées sur sa rémunération éventuelle en tant qu'associé. À défaut de rémunération, les cotisations sont calculées sur les bases minimums.

Le statut de conjoint collaborateur est réservé au conjoint non associé et non rémunéré de l'entrepreneur individuel, du gérant majoritaire de SARL ou de l'associé unique d'une EURL de moins de 21 salariés. La notion d'activité régulière s'apprécie cas par cas et le fait d'exercer hors de l'entreprise une autre activité non salariée ou salariée ne fait pas obstacle au statut de conjoint collaborateur. Ce conjoint collaborateur doit obligatoirement s'affilier personnellement au régime d'assurance vieillesse de base des non salariés (RSI), et au régime vieillesse de retraite complémentaire et d'invalidité décès du chef d'entreprise.

Si ce chef d'entreprise est artisan ou commerçant, les cotisations au régime vieillesse de base, de retraite complémentaire et d'invalidité décès du conjoint collaborateur peuvent être calculées de trois manières :

- sur un revenu forfaitaire (1/3 du plafond annuel de la sécurité sociale) ;
- sur une fraction du revenu professionnel du dirigeant (1/3 ou 50 % de ce revenu) sans partage (dans ce cas, les cotisations du dirigeant sont inchangées et elles sont calculées sur la totalité du revenu) ;
- sur une fraction du revenu du dirigeant, avec partage, les cotisations du chef d'entreprise sont alors calculées sur les 2/3 ou sur 50 % du revenu et celles du conjoint collaborateur sur 1/3 ou 50 % de ce revenu. Dans ce dernier cas, le montant des cotisations sera partagé entre les deux conjoints et la pension vieillesse de chacun sera fonction des cotisations qu'il aura versées.

Pour le conjoint collaborateur d'un professionnel libéral, une distinction est opérée entre les cotisations au régime de base et celles du régime complémentaire. Pour ses cotisations au régime de base, le conjoint peut opter entre l'une des formules suivantes :

- sur un revenu forfaitaire correspondant à 42,5 % du plafond de la sécurité sociale (soit environ 15 000 €) ;

- sur une fraction de 1/4 ou 50 % du revenu professionnel du dirigeant, sans partage ou avec partage.

Pour ses cotisations d'assurance vieillesse complémentaire, le conjoint collaborateur du professionnel libéral peut également choisir entre 1/4 et 50 % du revenu du dirigeant.

Jusqu'au 31 décembre 2020, le conjoint collaborateur d'un artisan, commerçant ou professionnel libéral peut racheter les cotisations vieillesse de ses périodes passées d'activité, dans la limite de six années. Les cotisations et rachats de cotisations du conjoint collaborateur sont déductibles des bénéfices sans limitation, comme celles du dirigeant.

Le conjoint collaborateur bénéficie d'un droit à la formation professionnelle au même titre que les travailleurs indépendants, les membres des professions libérales et professions non salariées. Comme le chef d'entreprise, il peut également accéder à l'intéressement et au plan d'épargne entreprise (voir page 502 et suivantes).

Si le conjoint du chef d'entreprise a effectivement participé activement à l'activité de l'entreprise pendant au moins 10 ans, et s'il n'a pas perçu de salaire ou de bénéfices, il dispose, en cas de décès du dirigeant, d'une créance sur l'actif successoral qui est égale à 3 fois le SMIC annuel dans la limite de 25 % de l'actif successoral.

Le statut de conjoint collaborateur présente des avantages pour l'entreprise et pour le conjoint du dirigeant. Pour l'entreprise, les cotisations sont fiscalement déductibles et les formalités sont simples car il n'est pas nécessaire d'élaborer un contrat de travail et de confectionner des bulletins de salaire dans la mesure où le chef d'entreprise n'a pas l'obligation de rémunérer son conjoint. Ce conjoint dispose d'une couverture sociale complète car il bénéficie gratuitement des prestations maladie et des allocations familiales des professions indépendantes. Il cotise uniquement aux caisses de retraite et, en contrepartie, il acquiert des droits propres à la retraite de base, à la retraite complémentaire et à l'invalidité décès. Enfin, s'il existe un plan d'épargne salariale dans l'entreprise (PEE ou PERCO), il peut y accéder (voir page 505 et suivantes).

AIDES À L'EMPLOI - FORMATION ET INTÉRESSEMENT

LES AIDES À L'EMPLOI¹

Afin de lutter contre le chômage, les pouvoirs publics ont mis en place une série d'aides susceptibles d'inciter les employeurs à embaucher. La plupart de ces aides se présentent sous

¹ Des compléments d'information sur les aides à l'emploi qui suivent figurent sur le site Internet de l'Urssaf (www.urssaf.fr), celui de la sécurité sociale (www.securite-sociale.fr) et celui du ministère du travail (www.travail-solidarite.gouv.fr) (voir RESSOURCE 10).

la forme d'exonérations de charges sociales patronales. Elles peuvent être accompagnées de petites subventions et de la possibilité, pour l'employeur, de rémunérer à un salaire inférieur au SMIC les jeunes qu'il embauche.

Les aides à l'emploi varient fréquemment c'est pourquoi le créateur devra contacter la direction régionale du travail (Direccte - www.travail-solidarite.gouv.fr) ou le pôle emploi (www.pole-emploi.fr) afin de connaître avec précision leurs modalités.

Mais attention ! Une embauche est une décision importante qui ne doit pas être prise uniquement pour bénéficier de tel ou tel avantage momentané. Certains employeurs consacrent plus de temps à choisir un micro-ordinateur qui leur coûtera 500 € qu'à réfléchir à l'opportunité d'engager un employé qu'ils paieront 2 000 € par mois et qui, en 30 ans de collaboration, leur coûtera, avec les charges sociales, plus de... 1 million d'euros.

L'exonération de charges sociales et d'impôt sur le revenu des heures supplémentaires et complémentaires

Dans le cadre d'une loi dite TEPA (travail, emploi, pouvoir d'achat), le législateur a souhaité alléger l'impact social et fiscal de la réduction de la durée du travail de 39 heures à 35 heures et de son impact sur les heures supplémentaires (salariés en CDI ou CDD) et complémentaires (salariés à temps partiel) effectuées par les salariés. Ces derniers bénéficient, d'une réduction des cotisations sociales salariales appliquées à ces heures supplémentaires ou complémentaires et l'entreprise profite d'une déduction forfaitaire des cotisations patronales. Ces mêmes heures supplémentaires ou complémentaires sont exonérées d'impôt sur le revenu.

Les modalités d'exonération sont relativement complexes et il est prudent de consulter un spécialiste, ou le site Internet de l'Urssaf (www.urssaf.fr) avant de les mettre en œuvre.

Les allègements « Fillon » des cotisations sociales patronales

Depuis 2005, toutes les entreprises bénéficient d'une réduction de leurs cotisations patronales de sécurité sociale, réduction dont le montant peut atteindre 26 % de la partie de la rémunération correspondant au SMIC (ce qui permet une exonération quasi totale des cotisations patronales pour les salaires au SMIC). Pour la partie du salaire supérieure au SMIC, le coefficient d'allègement utilisé diminue pour s'annuler à 160 % du SMIC. La formule de calcul de la réduction Fillon est la suivante :

$$\text{Réduction Fillon} = \text{Rémunération brute} \times C$$

$$\text{avec } C = 0,26 / 0,6 \times [(1,6 \times \text{SMIC annuel} / \text{rémunération annuelle brute}) - 1]$$

Si la rémunération annuelle brute est égale au SMIC, le coefficient C est égal à 0,26, son montant maximum, et l'allègement Fillon est égal à 26 % du SMIC. Pour les entreprises de 1 à 9 salariés le coefficient de 0,26 est porté à 0,281. (Pour toute information complémentaire, consulter le site web de l'Urssaf).

Le chèque emploi service universel (CESU)

Créé pour favoriser le développement des services à la personne, le chèque emploi service universel (CESU) est en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2006. Il permet de déclarer et rémunérer un prestataire de services ou un salarié employé à domicile pour des travaux très divers (ménage, jardinage, garde d'enfant, soutien scolaire à domicile, assistance informatique, livraison de repas, transport en taxi de personnes âgées...) (voir le site web www.cesu.urssaf.fr). Le CESU peut prendre la forme d'un chèque (CESU bancaire) ou d'un titre spécial de paiement (CESU préfinancé). Le particulier qui utilise le CESU pour rémunérer un prestataire de services ou un employé à domicile, bénéficie de formalités allégées. Il peut également bénéficier d'un crédit d'impôt.

Les aides aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise et NACRE

Les demandeurs d'emploi créateurs ou repreneurs d'entreprise peuvent obtenir le versement de la moitié du reliquat de leurs droits à indemnisation dans le cadre du dispositif ACCRE. Ils peuvent aussi bénéficier d'une exonération des charges sociales pendant un an. L'exonération n'est pas cumulable avec le versement du reliquat des droits à indemnisation. Par contre, pour les bénéficiaires de l'ACCRE qui optent pour le régime micro-social des auto-entrepreneurs, le taux du prélèvement libératoire des cotisations sociales est réduit de 75 % la première année d'activité, 50 % la deuxième année et 25 % la troisième année. Rappelons que les taux normaux de cotisations sociales de l'auto-entrepreneur sont de 12 % du chiffre d'affaires pour les activités de ventes, 21,3 % pour les activités de services ou 18,3 % pour les activités libérales.

Dans le cadre d'un nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise (NACRE), les demandeurs d'emploi qui souhaitent créer ou reprendre une entreprise ont la faculté de participer à des ateliers de formation, de profiter d'entretiens individuels d'évaluation préalable et de suivi de leur projet. Le pôle emploi peut en outre leur accorder un prêt à taux zéro, sans garantie, qui doit être couplé à un prêt bancaire dont le montant peut varier de 1 000 € à 10 000 €.

Après avoir créé ou repris une entreprise, ils pourront continuer à percevoir une partie de leurs allocations chômage à condition que leur rémunération ne dépasse pas 70 % du salaire ayant servi de base au calcul de leurs allocations. Ces mêmes allocations pourront être versées pendant une durée maximum de 15 mois et sans limitation de durée pour les demandeurs d'emploi âgés de plus de 50 ans.

Attention ! Parmi les mesures qui suivent, certaines concernent l'exonération des cotisations patronales de sécurité sociale. Ces cotisations de sécurité sociale regroupent les cotisations maladie-maternité-invalidité-décès, les cotisations vieillesse, les cotisations d'allocations familiales, l'aide au logement (FNAL), les cotisations d'accident du travail et le versement transport. Cela représente environ 30 % des salaires bruts. Restent cependant à

la charge du salarié la CSG et la CRDS et à la charge de l'employeur les cotisations versées aux Assédic, à l'APEC, à l'AGS ainsi que les cotisations versées aux caisses de retraite complémentaire (ARRCO, AGIRC). Les cotisations patronales aux Assedic et caisses de retraite complémentaire représentent le plus souvent 10 à 20 % du salaire brut.

L'action préparatoire au recrutement (APR)

L'action préparatoire au recrutement concerne des employeurs qui s'engagent sur des programmes de formation interne ou externe au profit de demandeurs d'emploi non indemnisés par l'Assédic (bénéficiaires du RSA) et qui concernent des offres d'emploi difficiles à pourvoir.

L'Etat peut prendre en charge la rémunération, les frais d'hébergement et de transport ainsi que la protection sociale du stagiaire pendant un à trois mois. Il peut prendre également en charge les frais de formation à raison de 3 € de l'heure dans la limite de 450 heures.

Au terme de la formation, l'employeur doit proposer au stagiaire un contrat de travail à durée indéterminée ou un contrat à durée déterminée d'au moins 6 mois.

La préparation opérationnelle à l'emploi (OPE) - L'action de formation préalable au recrutement (AFPR)

Elle concerne les employeurs qui souhaitent embaucher en CDD, CDI ou à temps partiel, des demandeurs d'emploi indemnisés ou non indemnisés, à condition qu'ils reçoivent au préalable une formation adaptée aux postes à pourvoir. Ces employeurs peuvent signer avec le pôle emploi une convention OPE ou une convention AFPR. Durant leur formation, plafonnée à 400 heures sur 4 mois au maximum, les demandeurs d'emploi pourront continuer d'être indemnisés au titre du régime d'assurance chômage. S'ils ne sont pas indemnisés, ils recevront recevoir une rémunération forfaitaire mensuelle. Le coût de formation est financé par le pôle emploi : 15 € de l'heure pour 400 €, si la formation est dispensée par l'entreprise, 8 € de l'heure, si elle est dispensée par un organisme extérieur.

Le revenu de solidarité active (RSA)

Le RSA bénéficie aux personnes de plus de 25 ans (ou de moins de 25 ans ayant un enfant né ou à naître). Il a surtout pour but d'encourager les demandeurs d'emploi à reprendre une activité professionnelle en leur assurant un complément de revenu qui leur permet de gagner plus que le montant des allocations de retour à l'emploi. Le revenu garanti à chaque foyer est fonction de la composition de ce foyer et du nombre d'enfants à charge. Ce RSA peut être augmenté pendant une durée déterminée pour certaines personnes comme les femmes isolées ayant un enfant à charge. Le RSA se matérialise par le versement d'une allocation dont le montant est calculé de telle sorte que la progression des ressources tirées d'une activité professionnelle se traduise par une diminution inférieure du RSA afin que les ressources du foyer puissent progresser plus vite que l'augmentation des ressources professionnelles. Pour toute information complémentaire, consulter le site Internet www.rsa.gouv.fr.

Le contrat initiative emploi (CIE) et le contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE)

Ces deux types de contrat sont des contrats d'insertion destinés à favoriser la réinsertion professionnelle des chômeurs de longue durée, des bénéficiaires du RSA ou des personnes rencontrant des difficultés de réinsertion du fait de leur âge, leur handicap ou leur situation sociale ou familiale.

Ces contrats peuvent être des CDI ou des CDD de 6 à 24 mois au maximum avec une durée hebdomadaire de travail qui ne peut être inférieure à 20 heures.

Le CIE peut être proposé par une entreprise, le CAE par une collectivité locale. Les bénéficiaires doivent recevoir une rémunération au moins égale au Smic. Pour le CIE, l'aide du pôle emploi ou du conseil général (pour les RSA) peut atteindre 47 % du Smic par heure travaillée. Pour le CAE, l'aide de l'État ou du conseil général peut atteindre 95 % du Smic par heure travaillée dans la limite de 35 heures par semaine (voir le site du ministère du travail www.travail-solidarite.gouv.fr).

Les contrats de professionnalisation

Le contrat de professionnalisation est le contrat générique de formation en alternance. Il concerne les personnes âgées de 16 ans à moins de 26 ans, les demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus, les bénéficiaires du RSA, de l'allocation, de solidarité spécifiques (ASS) ou de l'allocation pour adultes handicapés.

Le contrat de professionnalisation peut être un contrat à durée déterminée (de 6 à 12 mois) ou à durée indéterminée. Les actions d'évaluation et d'accompagnement ainsi que les enseignements généraux, professionnels et technologiques doivent représenter au moins 15 % à 25 % de la durée de la période de professionnalisation et au moins 150 heures de formation. Cette formation doit donner lieu à la signature d'une convention entre l'entreprise et un organisme de formation ou un établissement d'enseignement.

La rémunération minimum du bénéficiaire d'un contrat de professionnalisation est fixée en pourcentage du SMIC (55 % pour les moins de 21 ans, 70 % pour les moins de 26 ans, 100 % du SMIC ou 85 % du salaire minimum prévu par la convention de branche, pour les plus de 26 ans).

Attention ! Un contrat de professionnalisation conclu sous forme de CDD peut être requalifié en contrat à durée indéterminée si l'employeur a manqué à son obligation de former le salarié.

Les contrats d'apprentissage

Le contrat d'apprentissage est un contrat qui permet à des jeunes de 16 à 25 ans, voire plus, de bénéficier d'un contrat de travail à durée déterminée de 1 à 3 ans (en général 2 ans) leur permettant d'acquérir une formation générale et théorique, en centre de formation d'apprentis (CFA), et une formation pratique, en entreprise.

Cette formation doit permettre à l'apprenti d'acquérir une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique (CAP, BEP, BTS), un titre d'ingénieur ou un autre titre reconnu par les professions. La durée de la formation en CFA est au minimum de 400 heures par an (1 350 heures réparties sur 2 ans pour un bac professionnel ou un BTS).

Des étudiants de l'enseignement supérieur peuvent préparer, sous contrat d'apprentissage, leur dernière année de licence (2 semestres). Ils peuvent également préparer les deux années de master avec le même type de contrat.

L'entreprise peut bénéficier d'une indemnité compensatrice forfaitaire, dont le montant minimum est de 1 000 €, versée par la région.

L'entreprise peut également obtenir chaque année un crédit d'impôt de 1 600 € pour chaque apprenti embauché depuis au moins un mois (3 400 € si cet apprenti est handicapé ou s'il bénéficie d'un accompagnement personnalisé).

L'entreprise qui emploie des apprentis bénéficie d'exonérations de cotisations sociales. L'État prend en charge la totalité des cotisations sociales patronales et salariales des apprentis dont les employeurs sont inscrits au répertoire des métiers et les autres employeurs, à condition que ceux-ci emploient moins de 11 salariés.

Le bénéficiaire d'un contrat d'apprentissage doit recevoir une rémunération qui varie en fonction de son âge, de son ancienneté dans l'entreprise et de sa progression dans le cycle de formation (de 25 % du SMIC pour un apprenti âgé de moins de 18 ans durant sa première année d'apprentissage à 78 % du SMIC pour un apprenti de plus de 21 ans durant sa 3^e année d'apprentissage). Pour tout renseignement complémentaire, contacter la chambre de commerce, la chambre des métiers, la Direccte ou consulter le site web www.travail.gouv.fr (rubrique informations pratiques - puis droit du travail - puis contrats de travail).

Les primes à l'embauche de travailleurs handicapés

Les entreprises qui embauchent un travailleur handicapé peuvent recevoir une prime à l'insertion de 1 600 € versée en une seule fois dès l'acceptation du dossier. Le contrat doit être un contrat à durée indéterminée ou un contrat à durée déterminée d'au moins 12 mois. La durée hebdomadaire du travail doit être d'au moins 16 heures. Si le contrat est un contrat d'apprentissage ou un contrat initiative emploi, l'employeur pourra obtenir une subvention de 3 400 € par période de 12 mois pour chaque apprenti handicapé de moins de 45 ans, 6 800 € par an si l'apprenti handicapé a 45 ans et plus. Une demande doit être présentée au fonds d'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH).

L'aide au tutorat

Les contribuables qui apportent leur aide à des chômeurs ou à des titulaires de minimum sociaux qui souhaitent créer ou reprendre une entreprise, peuvent obtenir une réduction d'impôt sur le revenu d'un montant de 1 000 € (1 400 € si le créateur est un

handicapé). Les tuteurs ne peuvent aider plus de deux personnes simultanément et ils doivent justifier d'une expérience professionnelle les rendant aptes à exercer des fonctions de tuteurs.

LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Chaque employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail, de veiller au maintien de leurs capacités à occuper un emploi face à l'évolution des emplois, à l'évolution des technologies et des organisations. Il a également l'obligation de proposer des actions de développement de leurs compétences.

Les actions de formation professionnelle peuvent être réalisées :

- à l'initiative de l'employeur dans le cadre du plan de formation de l'entreprise ;
- à l'initiative du salarié dans le cadre d'un congé individuel de formation (CIF) ;
- à l'initiative de ce même salarié, avec l'accord de l'employeur, dans le cadre du droit individuel à la formation du salarié (DIF).

Notons qu'un accord national interprofessionnel de septembre 2003 a également prévu la mise en place d'un entretien professionnel obligatoire au moins tous les deux ans, la possibilité pour un salarié de demander à bénéficier d'un bilan de compétences et la création d'un « passeport formation ».

Réalisé par l'entreprise conformément aux dispositions d'un accord de branche, d'un accord d'entreprise ou, à défaut, dans des conditions arrêtées par le chef d'entreprise, l'entretien professionnel obligatoire peut donner lieu à des propositions en matière d'actions de formation, ces propositions pouvant être mentionnées dans le passeport formation avec l'accord du salarié.

Tout salarié, âgé d'au moins 45 ans ou ayant au moins 20 ans d'expérience professionnelle, peut demander à bénéficier d'un bilan de compétences ou d'une validation des acquis de l'expérience mis en œuvre pendant ou en dehors du temps de travail et dans le cadre d'une démarche individuelle. La prise en charge financière du bilan de compétence peut être assurée en priorité, et à la demande du salarié, dans le cadre du congé individuel de formation (CIF) ou du droit individuel à la formation (DIF).

Chaque salarié peut posséder un passeport orientation et formation, établi à sa demande, dont il conserve la responsabilité d'utilisation, dont il garde la propriété et qui lui permettra de faire certifier ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles acquises par la formation initiale ou continue et par ses expériences professionnelles. Le passeport peut notamment recenser les titres et diplômes obtenus, les expériences professionnelles acquises, les formations suivies, les emplois tenus.

LE PLAN DE FORMATION DE L'ENTREPRISE

Les actions de formation qui ont pour but d'assurer l'adaptation du salarié au poste de travail ou le maintien de son emploi dans l'entreprise face à l'évolution des emplois, des technologies et des organisations, ces actions de formation sont en principe assurées durant le temps de travail avec maintien de la rémunération, même si ces actions amènent le salarié à dépasser la durée légale ou conventionnelle du travail. Dans la limite de 50 heures par an, ces dépassements ne sont pas imputés sur le contingent annuel d'heures supplémentaires et ils ne donnent pas lieu à des majorations de salaire ou à des repos compensateurs.

Les actions de formation qui ont pour vocation de développer les compétences des salariés, ces actions doivent en principe se dérouler durant le temps de travail mais elles peuvent également être programmées en dehors du temps de travail avec l'accord écrit du salarié et dans la limite de 80 heures par an et par salarié. L'intéressé doit recevoir une allocation horaire de formation égale à 50 % de sa rémunération nette horaire moyenne calculée sur les 12 derniers mois. Cette rémunération est exonérée de cotisations sociales et elle est imputable sur la participation au développement de la formation professionnelle continue de l'entreprise.

Le congé individuel de formation (CIF)

Le congé individuel de formation permet au salarié de s'absenter de son poste de travail pour suivre une formation de son choix indépendamment de sa participation aux stages prévus dans le plan de formation de l'entreprise.

Le CIF peut être pris sur le temps de travail ou sur le temps libre du salarié (par exemple pour des cours du soir ou durant le week-end).

Si le congé de formation est pris sur le temps de travail, le salarié peut obtenir une rémunération prise en charge par l'organisme paritaire qui collecte la contribution que l'entreprise doit verser pour le financement de tels congés. L'accord préalable de cet organisme paritaire (Fongecif ou Opacif) conditionne le versement de la rémunération qui est avancée par l'employeur et qui varie de 80 % à 100 % du salaire antérieur, si la durée du congé n'excède pas un an. Le congé individuel de formation doit permettre à l'intéressé d'accéder à un niveau supérieur de qualification professionnelle, de changer d'activité ou de profession, de préparer et passer un examen en vue d'obtenir un titre ou diplôme de l'enseignement technologique ou de se préparer à l'exercice de responsabilités associatives bénévoles. Sauf cas exceptionnel, la durée du congé doit être supérieure à 120 heures et inférieure à un an pour des stages à plein temps ou à 1 200 heures pour des enseignements discontinus à temps partiel.

Si le congé individuel de formation est pris par le salarié sur son temps libre, ce salarié peut obtenir de l'organisme paritaire une prise en charge des frais de formation à l'exclusion de toute rémunération.

L'octroi d'un congé individuel de formation est réservé aux salariés ayant une ancienneté en qualité de salarié d'au moins 24 mois consécutifs ou non, dont 12 mois dans l'entreprise. Pour les entreprises artisanales de moins de 10 salariés cette ancienneté est portée à 36 mois dont 12 mois dans l'entreprise. L'octroi du congé est également subordonné à l'accord de l'employeur qui peut le différer de 9 mois au maximum s'il estime, après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel, que l'absence de l'intéressé aurait des conséquences préjudiciables pour la production ou la marche de l'affaire. Enfin, dans les entreprises employant moins de 10 salariés, le dirigeant peut différer le départ si un autre salarié est en congé de formation.

À l'issue du congé de formation, l'employeur doit réintégrer le salarié dans son emploi antérieur et il n'est pas tenu de lui proposer un autre emploi tenant compte de la qualification acquise durant son congé.

Le droit individuel à formation (DIF)

Le droit individuel à formation des salariés

En 2004, une loi de « formation professionnelle tout au long de la vie » a instauré un droit individuel de formation au profit des salariés et un nouveau contrat de formation, le contrat de professionnalisation. Cette même loi comporte également un certain nombre de dispositions concernant le plan de formation de l'entreprise.

Tout salarié titulaire d'un contrat à durée indéterminée (à temps plein ou temps partiel) et possédant une ancienneté minimum d'un an dans l'entreprise, dispose d'un droit individuel à la formation (DIF) qui s'accumule d'année en année et qui est de 20 heures par an pour un équivalent temps plein, sauf dispositions plus favorables prévues par accord collectif interprofessionnel, accord de branche ou d'entreprise. Les droits acquis peuvent être cumulés sur une durée maximale de 6 ans, ce qui correspond à un DIF maximum de 120 heures.

Un employeur a l'obligation d'informer chaque salarié, chaque année et par écrit, du total des droits qu'il a acquis au titre du DIF.

Les salariés sous contrat à durée déterminée peuvent bénéficier du DIF s'ils justifient d'une ancienneté de 4 mois, consécutifs ou non, sur les 12 derniers mois. Leur droit à formation est proportionnel à leur temps de travail, il peut être cumulé sur une durée supérieure à 6 ans mais il est également plafonné à 120 heures. Si, après la rupture de son CDD, le salarié demande à bénéficier d'un congé individuel de formation (CIF), il peut, durant ce congé, obtenir d'un Opacif une indemnité qui vient compléter son allocation-chômage de telle sorte que le total de ses indemnités atteigne 80 % de sa rémunération moyenne de ses 6 derniers mois de CDD.

Il appartient au salarié en CDD ou CDI de demander par écrit à bénéficier de son droit à formation. L'absence de réponse de l'employeur dans un délai d'un mois vaut acceptation de la demande. Le choix de la formation envisagée doit obtenir l'accord de l'employeur et

il doit prendre en compte les priorités fixées par les accords de branche ou d'entreprise. À défaut de priorités déjà fixées, le DIF peut être utilisé pour des actions de promotion, d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances du salarié ou pour des actions de qualification.

La formation est en principe suivie hors du temps de travail et l'employeur doit verser au salarié une allocation de formation égale à 50 % de la rémunération nette de référence du salarié. L'entreprise doit également prendre en charge les frais de formation et de déplacement. L'allocation et les frais de formation peuvent être imputés sur la participation au développement de la formation professionnelle continue.

Un accord collectif peut prévoir la possibilité d'effectuer la formation sur le temps de travail. Dans ce cas, la rémunération du salarié doit être maintenue.

Si, durant deux exercices civils consécutifs, le salarié et l'employeur sont en désaccord sur la nature de la formation envisagée, un organisme, le Fongecif, assure la prise en charge de la formation dans le cadre d'un congé individuel de formation (CIF), à condition toutefois que cette formation entre dans le cadre de ses priorités. Dans ce cas, l'entreprise doit verser au Fongecif le montant de l'allocation de formation correspondant aux droits acquis par le salarié au titre du DIF ainsi que le montant des frais de formation qui sont calculés sur la base forfaitaire applicable aux contrats de professionnalisation.

En cas de départ en retraite du salarié, les droits acquis au titre du DIF sont perdus. Si le salarié démissionne ou s'il est licencié, les droits individuels à formation qui n'ont pas été utilisés sont valorisés à un montant correspondant au nombre d'heures multiplié par un montant forfaitaire fixé par décret (environ 9 € par heure). Ils peuvent être affectés au financement d'une action de formation, à un bilan de compétences ou à une valorisation des acquis de l'expérience. Cette portabilité du DIF sera effectuée sur le temps de travail et elle donnera lieu au maintien du salaire si elle est demandée durant la période de préavis par un salarié licencié. Si un salarié est embauché par un nouvel employeur, il conserve également ses droits au DIF non encore utilisés lors de son embauche à condition de les exploiter dans les 2 ans suivant cette embauche. Si l'employeur ne donne pas son accord, les actions de formation, VAE ou bilan de compétence devront se dérouler hors du temps de travail et l'employeur ne sera pas tenu au versement d'une allocation de formation. Si un salarié est licencié pour faute lourde, il perd le bénéfice du DIF.

● **Le droit individuel à formation des chefs d'entreprise et des créateurs**

Comme le salarié, le chef d'une entreprise individuelle ou d'une société bénéficie d'un droit à formation et ce droit est matérialisé par un crédit d'impôt. Ce crédit d'impôt est cependant plafonné à 40 heures valorisées au SMIC.

Les actions d'accompagnement, d'information et de conseil, qui sont dispensées, par des organismes habilités, aux créateurs et repreneurs d'entreprises commerciales, industrielles, artisanales et libérales, peuvent être considérées comme des actions de formation même si

les intéressés ne sont pas encore immatriculés au registre du commerce ou au répertoire des métiers. Les fonds d'assurance formation (FAF) des travailleurs non salariés remboursent tout ou partie de ces dépenses lorsque les intéressés sont immatriculés.

● **Le bilan de compétences**

Le bilan de compétences a pour but de permettre au salarié de faire le point sur ses motivations, ses intérêts personnels et professionnels, ses compétences, ses aptitudes professionnelles et personnelles afin de mieux déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle.

Le bilan de compétence doit être réalisé par un organisme extérieur à l'entreprise, inscrit sur une liste établie par un organisme collecteur (Fongecif ou Opca). Ses résultats sont la seule propriété du salarié qui est le seul habilité à donner son accord pour qu'ils soient communiqués à l'employeur.

Un bilan de compétence peut être mis en œuvre à la demande du salarié ou, avec l'accord de celui-ci, à la demande de l'employeur.

Le salarié qui justifie au moins cinq ans d'ancienneté, dont 12 mois dans l'entreprise, peut demander une autorisation d'absence d'une durée maximale de 24 heures, pour réaliser un bilan de compétence. Cette demande doit être formulée au moins 60 jours avant le bilan. Le chef d'entreprise doit répondre dans les 30 jours. Pour raisons de services, il peut demander un report du bilan mais ce report ne peut excéder 6 mois. Le salarié peut demander une prise en charge des dépenses concernant le bilan à l'organisme collecteur auquel l'entreprise verse la contribution destinée au financement des congés individuels de formation (Fongecif, Opacif ou Agecif).

Les salariés en CDD ont également la possibilité de demander un bilan de compétence s'ils justifient d'une ancienneté de 24 mois consécutifs ou non en qualité de salarié durant les 5 dernières années dont 4 mois consécutifs ou non sous contrat à durée déterminée au cours des 12 derniers mois.

Si le bilan de compétence est demandé par l'employeur dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, le salarié doit donner son accord sous 10 jours. Un refus du salarié ne constitue ni une faute ni un motif de licenciement.

● **La validation des acquis de l'expérience (VAE)**

La VAE permet au salarié de faire reconnaître son expérience (professionnelle ou non professionnelle) afin d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle.

Cette validation de l'expérience concerne l'ensemble des diplômes qui figurent au répertoire national des certifications professionnelles et elle est ouverte à tous : salariés, non salariés, demandeurs d'emploi, bénévoles, à condition toutefois de justifier d'une expé-

rience professionnelle d'au moins 3 ans en continu ou discontinu dans le domaine concerné par la certification envisagée. L'épouse collaboratrice d'un artisan qui se chargerait du secrétariat, de la comptabilité, des relations avec les clients pourrait ainsi obtenir un BTS d'assistante de gestion de PME-PMI sans avoir à préparer les examens de l'enseignement technique.

Pour constituer son dossier de validation des acquis de l'expérience, l'initiative peut être prise par le salarié lui-même ou par son employeur. Si elle est prise par l'employeur, le salarié doit donner son accord et la démarche s'inscrit dans le cadre du plan de formation de l'entreprise. Si elle est prise par le salarié, celui-ci peut solliciter un congé spécifique de 24 heures de temps de travail, continu ou discontinu. Dans les deux cas, le salarié peut bénéficier d'un accompagnement pour l'élaboration du dossier qui sera présenté à un jury lequel proposera l'attribution de la certification, son refus, à moins qu'il précise la nature des connaissances et aptitudes devant faire l'objet d'un contrôle complémentaire.

À la demande du salarié, la rémunération de celui-ci durant le congé et les frais éventuels découlant de la VAE peuvent être pris en charge par le Fongecif ou l'Opacif.

Pour tout renseignement complémentaire, consulter le site Internet www.vae.gouv.fr.

LES PÉRIODES DE PROFESSIONNALISATION

Ces périodes de professionnalisation ne doivent pas être confondues avec les contrats de professionnalisation car elles concernent les salariées déjà en activité au sein de l'entreprise et elles ont pour but de favoriser leur maintien dans leur emploi en leur permettant d'acquérir une qualification reconnue par une convention de branche ou de suivre une formation également reconnue par un accord de branche.

Les périodes de formation concernent notamment les salariés dont la qualification s'avère insuffisante au regard de l'évolution des technologies et de l'organisation du travail, à ceux qui comptent plus de 20 ans d'activité professionnelle ou qui sont âgés d'au moins 45 ans avec une ancienneté d'au moins un an dans l'entreprise, aux salariés qui envisagent de créer ou reprendre une entreprise, aux handicapés, à ceux qui reviennent d'un congé de maternité ou d'un congé parental d'éducation.

Le nombre de salariés simultanément absents au titre d'une période de professionnalisation ne peut excéder 2 % de l'effectif dans les entreprises d'au moins 50 salariés et 2 salariés dans les entreprises de moins de 50 salariés, sauf dispositions contraires acceptées par le dirigeant. La formation est assurée sur le temps de travail avec maintien du salaire. Elle peut également s'effectuer hors du temps de travail à l'initiative du salarié dans le cadre de son droit individuel à formation (DIF), ou à l'initiative de l'employeur, dans le cadre du plan de formation mais cet employeur doit préciser par écrit les modalités de prise en compte des efforts du salarié et notamment les conditions dans lesquelles celui-ci pourra accéder aux fonctions disponibles correspondant à la qualification qu'il aura acquise.

LA PARTICIPATION ET L'INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS AUX FRUITS DE L'EXPANSION

Les entreprises de 50 salariés et plus ont l'obligation d'affecter au personnel une partie de leurs bénéfices, dès lors que ceux-ci excèdent 5 % du montant des capitaux propres. Si, par exemple ces capitaux propres sont de 2 millions d'euros et le bénéfice de 150 000 €, ce bénéfice dépasse de 50 000 € le montant correspondant à 5 % des capitaux propres (100 000 €). Les accords de participations bénéficient d'avantages fiscaux non négligeables et les entreprises de moins de 50 salariés ont la possibilité d'élaborer de tels accords.

La conclusion d'un accord d'intéressement et la constitution d'un plan d'épargne d'entreprise sont purement facultatives. Elles ne sont pas subordonnées à des conditions d'effectif et bénéficient également d'avantages fiscaux et sociaux non négligeables.

Notons qu'il est possible de mettre en œuvre des plans de participation, d'intéressement et d'épargne au sein de groupes constitués d'entreprises juridiquement indépendantes mais ayant établi entre elles des liens financiers et économiques. Par ailleurs, la loi a instauré l'obligation de négocier chaque année sur l'épargne salariale. Elle oblige aussi l'entreprise qui met en œuvre un dispositif d'épargne salariale à remettre à chaque salarié embauché un livret qui fournira des informations détaillées sur cette épargne et sur lequel seront enregistrées les sommes qu'il détiendra au titre de la participation et du plan d'épargne.

Les accords de participation, d'intéressement et les plans d'épargne d'entreprise peuvent être conclus selon 4 modalités : par convention ou accord collectif du travail, par accord entre le chef d'entreprise et les représentants d'organisations syndicales représentatives dans l'entreprise, par accord signé au sein du comité d'entreprise ou par la ratification à la majorité des 2/3 du personnel d'un projet d'accord proposé par l'employeur.

La participation

Sauf accord dérogatoire plus favorable aux bénéficiaires, le montant de la « réserve spéciale de participation » est fixé par le législateur. Il est déterminé par la formule suivante :

$$RSP = \frac{1}{2} \left(B - \frac{5C}{100} \right) \times \frac{S}{Va}$$

B étant le montant du bénéfice net (33 1/3 % ou 15 %), C le montant des capitaux propres, S les salaires bruts, Va la valeur ajoutée.

Si le bénéfice B est inférieur à 5 % des capitaux propres C, la réserve spéciale est négative et l'entreprise ne peut donc verser de participation.

Si, en reprenant l'exemple précédent, les salaires bruts de l'entreprise sont de 600 000 € et la valeur ajoutée de 750 000 €, alors la réserve de participation sera de :

$$RSP = \frac{1}{2} \left(150\,000 - \frac{5 \times 2\,000\,000}{100} \right) \times \frac{600\,000}{750\,000} = 20\,000 \text{ €}$$

Cette réserve de participation peut être répartie entre les salariés selon plusieurs critères : uniformément, proportionnellement à la durée de présence dans l'entreprise durant l'exercice, proportionnellement à la rémunération brute ou en fonction de plusieurs des critères précédents. Notons toutefois que l'ancienneté doit être au minimum de 3 mois pour pouvoir bénéficier d'un accord de participation.

Le montant de la participation susceptible d'être attribué à un salarié ne peut toutefois excéder les 3/4 du plafond annuel de la sécurité sociale (26 514 € par salarié en 2011). Par ailleurs, la répartition de la réserve spéciale ne peut prendre en compte la partie des rémunérations supérieure à quatre fois le plafond annuel de la sécurité sociale (partie de la rémunération excédant 141 408 € en 2011).

Pour le salarié, les sommes obtenues au titre de la participation sont exonérées de cotisations sociales, à l'exception de la CSG (7,5 %) et de la CRDS (0,5 %). Par contre, les revenus de cette participation sont soumis à 12,1 % de cotisations sociales : 8,2 % de CSG (au lieu de 7,5 %), 0,5 % de CRDS, 2,3 % de prélèvement social et 1,1 % de taxe de financement du RSA). La participation dont bénéficie le salarié est exonérée d'impôt sur le revenu, à condition d'être bloquée pendant 5 ans et affectée à un fonds consacré par l'entreprise à ses investissements, à des comptes courants bloqués, à l'acquisition de titres de SICAV ou de parts de fonds de placement. Une partie de la participation doit être cependant obligatoirement affectée à un plan d'épargne entreprise.

Le salarié peut cependant opter pour une disponibilité immédiate, totale ou partielle, des sommes issues de la participation. Ces sommes sont soumises aux cotisations sociales des revenus du capital (12,1 %) et les montants débloqués immédiatement sont imposés à l'impôt sur le revenu.

L'entreprise est elle-même exonérée de cotisations sociales (à l'exception d'un forfait social de 6 % sur la réserve de participation) et elle peut surtout porter cette participation en charges déductibles de l'IS, s'il s'agit d'une société, de l'IR s'il s'agit d'une entreprise individuelle.

Pour calculer la réserve de participation, une entreprise peut utiliser une formule différente de celle retenue par la loi, à condition que les avantages procurés aux salariés soient au moins équivalents. Si ces avantages sont supérieurs, l'entreprise est autorisée à constituer une provision spéciale pour investissement égale à 50 % du supplément. Cette provision doit donner lieu à l'acquisition ou la création d'immobilisations d'un montant équivalent dans le délai maximum de 2 ans.

Une entreprise de moins de 50 personnes peut mettre en œuvre les dispositions sur la participation et bénéficier de tous les avantages sociaux et fiscaux évoqués précédemment¹.

¹ Dans les entreprises de moins de 50 salariés, si les négociations avec les représentants du personnel sur la mise en œuvre d'un plan de participation, échouent, l'employeur peut unilatéralement instaurer cette participation.

Pour bénéficier de ces avantages sociaux et fiscaux, les accords de participation doivent respecter les dispositions de la loi : conclusion d'un accord avec les représentants des salariés sur les modalités du calcul de la participation et sur l'affectation de celle-ci, dépôt de cet accord à la direction régionale du travail (directe), information annuelle des représentants du personnel et des salariés sur le montant de la participation et la gestion des sommes qui lui sont affectées.

Signalons qu'un salarié peut retirer ses fonds avant la date limite de 5 ans sans perdre le bénéfice des avantages fiscaux mais dans des cas prévus par la loi (création ou reprise d'une entreprise, cessation du contrat de travail, décès du salarié ou de son conjoint, acquisition ou agrandissement de sa résidence principale, mariage, divorce...).

Rappelons également que les gérants majoritaires de SARL, les présidents, directeurs généraux et les membres du directoire d'une SA n'ont pas la qualité de salarié au regard du droit du travail. Ils ne peuvent donc bénéficier de la participation que s'ils sont titulaires d'un contrat de travail ou si l'entreprise est une entreprise de moins de 50 salariés qui applique volontairement un régime de participation¹. Dans les entreprises de moins de 250 salariés qui appliquent un accord de participation plus favorable que celui prévu par la formule légale, la part qui excède cette formule légale est également accessible aux dirigeants et au conjoint collaborateur du chef d'entreprise.

L'intéressement

À la différence de la participation, l'intéressement est facultatif et il peut être instauré dans tout type d'entreprise. La formule utilisée par l'entreprise pour le calculer doit assurer le caractère variable et incertain de celui-ci. Le versement de primes d'intéressement ne doit pas être en effet garanti et son montant déterminé a priori sinon cet intéressement pourrait dissimuler des augmentations de salaire bénéficiant d'exonérations fiscales et sociales anormales. S'il est possible de prendre en compte l'augmentation du chiffre d'affaires pour calculer les primes, il n'est donc pas possible de prendre le montant de ce chiffre d'affaires car cela entraînerait automatiquement le versement de primes à tous les salariés.

Le code du travail prévoit que la formule de calcul doit être liée aux résultats ou aux performances. Dans le premier cas, l'entreprise pourrait prendre comme critère l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat net comptable ou le résultat fiscal. L'intéressement aux performances donne une latitude beaucoup plus grande à l'entreprise mais il est souhaitable que les critères choisis soient objectivement mesurables et qu'ils traduisent aussi fidèlement que possible la contribution des salariés à ces performances et notamment leur productivité.

1 Si la participation est répartie en fonction des salaires, le montant revenant au dirigeant d'entreprise individuelle ou à son conjoint est calculé proportionnellement à son revenu professionnel imposable à l'IR dans la double limite du salaire le plus élevé versé dans l'entreprise et du plafond applicable à la rémunération des salariés pour le calcul de leurs droits à participation.

La répartition des primes d'intéressement entre les salariés peut être uniforme mais elle peut également tenir compte du niveau des salaires. Un salarié ne peut toutefois recevoir des primes d'intéressement supérieures à la moitié du plafond annuel de la sécurité sociale (17 676 € par salarié en 2011). Par ailleurs, le montant global de l'intéressement ne doit pas excéder 20 % du total des salaires bruts versés à l'ensemble des bénéficiaires.

À la différence de la participation, les accords d'intéressement sont négociés pour une durée de 3 ans et les salariés ont la possibilité de disposer des sommes correspondantes le dernier jour du 7^e mois suivant la clôture de l'exercice. L'intéressement est exonéré de tout prélèvement social (hors 7,5 % de CSG et 0,5 % de CRDS pour le salarié et 6 % de forfait social pour l'entreprise). La conclusion d'un accord d'intéressement permet à l'entreprise de bénéficier d'un crédit d'impôt égal à 30 % de l'augmentation des primes d'intéressement par rapport à celles versées au titre de l'accord d'intéressement précédent. Par contre, les salariés doivent ajouter ces primes à leur revenu imposable. La participation n'échappe à cet impôt (dans la limite de 50 % du plafond de la Sécurité sociale) que si elle est bloquée sur un plan d'épargne d'entreprise.

Dans les entreprises de 1 à 250 salariés, l'accès à l'intéressement est ouvert au chef d'entreprise individuelle, au président, aux directeurs généraux, gérants et membres du directoire ainsi qu'au conjoint du chef d'entreprise si ce conjoint a le statut de collaborateur ou de conjoint associé. Un accord d'intéressement ne peut être cependant conclu si le dirigeant est le seul salarié de l'entreprise.

LE PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

Le plan d'épargne d'entreprise (PEE) a pour but d'inciter les salariés à constituer une épargne sous forme de valeurs mobilières. Le plan d'épargne peut être alimenté par des sommes provenant de la réserve spéciale de participation, de l'intéressement, par les revenus des montants précédents, par la contrepartie de jours de repos non pris (dans la limite de 5 jours) ou par des versements volontaires du salarié.

Pour bénéficier des mêmes avantages sociaux et fiscaux que la participation, les sommes affectées au PEE doivent être bloquées pendant une durée minimum de 5 ans mais les salariés peuvent les retirer avant l'échéance dans les mêmes conditions que celles évoquées pour la participation (création d'entreprise, décès...). Les versements annuels de chaque salarié sont plafonnés au quart de sa rémunération annuelle au titre de l'exercice précédent.

Les plans d'épargne doivent comporter un abondement de l'entreprise qui peut se limiter à la prise en charge des frais de gestion du portefeuille collectif ou comporter des versements additionnels à ceux du salarié. Ces versements additionnels deviennent la propriété du salarié mais ils ne peuvent annuellement excéder 8 % du plafond annuel de la sécurité sociale, soit 2 828 € pour 2011 et le triple de la contribution du bénéficiaire. Cependant, si le portefeuille de valeurs mobilières est constitué de titres de la société, le plafond de 2 828 € peut être augmenté de 80 %, ce qui correspond à un abondement de 5 090 € en 2011. Pour

le salarié, ces abondements sont exonérés de cotisations sociales, à l'exception de 7,5 % de CSG et 0,5 % de CRDS, pour le salarié et de 6 % de forfait social, pour l'employeur. Par contre, sont soumises à une contribution supplémentaire de 8,2 % au fonds de réserve des retraites la totalité des abondements versés aux dirigeants non salariés ainsi que la fraction des abondements versés aux salariés qui excèdent les limites 2 828 € (8% du plafond annuel de la sécurité sociale) ou de 5 090 €.

Peuvent participer à un PEE les mandataires sociaux non titulaires d'un contrat de travail (les chefs d'entreprises individuelles, leurs conjoints collaborateurs ou associés, les membres des professions libérales, les gérants de SARL, les PDG, DG et membres du directoire d'une SA) dès lors que l'effectif de l'entreprise est d'au moins un salarié et au plus de 250 salariés.

Plusieurs entreprises peuvent se regrouper pour élaborer un plan d'épargne interentreprises (PEI). Ses modalités sont analogues à celles d'un PEE. Ce plan peut concerner plusieurs entreprises et notamment des PME d'une même zone géographique ou d'une même profession.

La loi a également créé le Plan d'épargne collectif pour la retraite (PERCO) ainsi que le PERCO-Interentreprise (PERCO-I) afin de favoriser l'épargne salariale à long terme. Ce plan suit le régime des plans d'épargne d'entreprise, mais les sommes ou valeurs inscrites au PERCO sont bloquées jusqu'au départ en retraite, sauf déblocage anticipé lié à la situation ou aux projets du participant (décès du bénéficiaire ou de son conjoint, invalidité du bénéficiaire, de son conjoint, de ses enfants, surendettement, expiration des droits à l'assurance chômage, acquisition de la résidence principale, remise en état de cette résidence principale à la suite d'une catastrophe naturelle). Les versements d'une personne sur un PERCO sont plafonnés aux mêmes montants que le PEE (25 % de la rémunération annuelle pour un salarié ou un cadre dirigeant, 25 % du revenu professionnel imposé à l'IR au titre de l'année précédente, pour un chef d'entreprise). Par contre, l'abondement de l'employeur peut atteindre 16 % du plafond annuel de la sécurité sociale, (soit 5 656 € pour 2011). Comme pour un PEE, les abondements sont déductibles du bénéfice imposable de l'entreprise et ils ne sont pas assujettis aux cotisations sociales à l'exception de 7,5 % de CSG et 0,5 % de CRDS, pour le salarié et de 6 % de forfait social, pour l'employeur. Par contre, comme pour le PEE, la totalité des abondements versés aux dirigeants non salariés ainsi que la fraction des abondements versés aux salariés qui excèdent les limites 2 828 € ou 5 656 € (8 % ou 16 % du plafond annuel de la sécurité sociale) sont soumis à la contribution de 8,2 % au fonds de réserve des retraites).

Les entreprises qui complètent, par un abondement au PERCO, les sommes issues de l'intéressement, de la participation et des versements volontaires des salariés, peuvent constituer en franchise d'impôt une provision pour investissement de 25 % ou 35 % du montant de cet abondement. La provision doit être utilisée dans un délai de 2 ans pour l'acquisition ou la création d'immobilisations ou pour certaines dépenses de formation concernant les représentants des salariés qui siègent au conseil d'administration ou de surveillance de leur entreprise. La provision est définitivement exonérée d'impôt si elle est utilisée conformément à l'objet prévu dans le délai de 2 ans.

Le PERCO doit obligatoirement donner aux participants la possibilité de choisir entre au moins trois organismes de placement collectif en valeurs mobilières présentant différents profils d'investissement. Ils doivent également avoir la possibilité d'investir dans un fonds solidaire (constitué d'entreprises dont les titres ne sont pas cotés et qui doivent respecter un certain nombre de conditions relatives à leur structure juridique, la situation de leurs salariés, le niveau des rémunérations).

Lors du départ en retraite, les sommes inscrites au PERCO sont délivrées sous forme de rente viagère mais l'accord collectif qui institue ce PERCO peut également prévoir la possibilité de délivrance en capital ou de conversion en rente.

Les anciens salariés partis en retraite peuvent continuer à effectuer des versements sur un PEE, un PEI ou un PERCO (sans abondement de l'entreprise).

Pour le salarié, les versements à un PEE, un PEI ou un PERCO sont exonérés de l'impôt sur le revenu dans les mêmes conditions que la participation.

Notons qu'une entreprise peut réserver une augmentation de son capital aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en consentant aux intéressés une décote susceptible d'atteindre 20 % sur le prix de souscription (30 % si la durée d'indisponibilité prévue par le plan est supérieure ou égale à 10 ans). Cette décote, qui est exonérée d'impôt, ne s'applique pas aux PERCO.

Le PEE, le PEI et le PERCO-Interentreprises peuvent être créés par un accord de branche ou par un accord collectif d'entreprise négocié en priorité avec les organisations syndicales représentatives de cette entreprise et, à défaut, avec le comité d'entreprise, les délégués du personnel ou directement avec les salariés à condition d'être ratifié par 2/3 de ces derniers. Le PERCO créé par une seule entreprise doit être nécessairement négocié dans le cadre d'un accord collectif d'entreprise avec une ou plusieurs organisations syndicales représentatives ayant obtenu la majorité des suffrages exprimés lors des dernières élections au comité d'entreprise. En cas d'échec des négociations ou si l'entreprise n'est dotée ni d'un délégué syndical ni d'un comité d'entreprise, le dirigeant n'est pas obligé de négocier le PERCO. Il peut mettre ce dernier en place sans passer par la négociation.

L'actionnariat du personnel

Pour développer l'actionnariat du personnel, le dirigeant peut offrir à celui-ci de souscrire ou d'acheter ses actions, ou ses certificats d'investissement (BSA ou stock-options). Il peut également lui donner la possibilité de souscrire à une augmentation de capital ou d'acheter en bourse des titres de la société.

● Les stock-options

Comme nous l'avons déjà indiqué, ce dispositif permet à des salariés de souscrire ou d'acheter des actions ou des certificats d'investissement à un prix arrêté dès maintenant. Les bénéficiaires disposent, pour lever leur option, d'un délai fixé par l'assemblée générale

des actionnaires, délai pendant lequel le prix d'option ne varie pas en principe. En cas de hausse en bourse de la valeur de l'action, le salarié bénéficie d'une plus-value par rapport au prix d'option.

Cependant, les directeurs généraux, directeurs généraux adjoints et les membres du directoire ne peuvent lever leurs options avant la cessation de leurs fonctions à moins qu'ils ne conservent au nominatif et jusqu'à la fin de ces fonctions une quantité d'actions correspondant aux options exercées.

L'entreprise peut déduire de son résultat imposable les charges qu'elle subit du fait de la levée des options et des moins-values éventuellement subies à cette occasion.

Pour les salariés bénéficiaires, le régime fiscal et social des stocks options est complexe et il est moins favorable que dans beaucoup d'autre pays. La formule garde cependant tout son intérêt pour les salariés des entreprises en croissance.

● **L'attribution d'actions gratuites**

Sur le plan juridique, la distribution d'actions gratuites présente beaucoup de similitudes avec celles des stock options mais aussi un avantage majeur dans la mesure où les bénéficiaires n'ont pas à investir dans l'achat de titres. Comme pour les stock-options, il appartient notamment à l'assemblée générale extraordinaire des associés d'autoriser le conseil d'administration ou le directoire à procéder, dans un délai maximum de 36 mois, à l'attribution d'actions gratuites au profit des dirigeants, des salariés ou d'une catégorie de salariés. L'assemblée générale fixe une durée dite « d'acquisition » d'au moins 2 ans à l'issue de laquelle l'attribution des actions est définitive. Elle fixe également la durée minimum de conservation des actions par les bénéficiaires, une durée qui ne peut être inférieure à deux ans.

Depuis 2008, l'attribution de stock options ou d'actions gratuites aux dirigeants de sociétés cotées (président du conseil d'administration, directeur général, directeurs généraux délégués, membres du directoire) doit également bénéficier à l'ensemble des salariés de la société. La disposition précédente peut être remplacée par un accord dérogatoire ou volontaire de participation ou d'intéressement au profit de l'ensemble des salariés de la société.

Le conseil d'administration ou le directoire doit fixer les critères d'attribution et la liste des bénéficiaires d'actions gratuites. Ces critères d'attribution privilégient le plus souvent la réalisation d'objectifs de performance ou la fidélisation des bénéficiaires.

Les actions gratuites peuvent provenir d'actions préalablement rachetées par la société ou d'actions nouvelles émises pour les besoins de la distribution gratuite.

Le régime fiscal des stock options et des actions gratuites est complexe. Il figure sur le site www.robertpapin.com.

- Si vous devez embaucher du personnel, procurez-vous la convention collective qui régit éventuellement votre activité.
- Vous pourrez embaucher en contrat à durée indéterminée ou en contrat à durée déterminée. Les conditions du recours à ce dernier type de contrat doivent être connues de vous.
- Sachez quelles sont les modalités et les procédures d'un licenciement pour faute et pour raisons économiques. Des erreurs commises dans ce domaine peuvent coûter très cher.
- Le travail clandestin ou le travail dissimulé peut mettre en danger une entreprise. Mieux vaut en connaître les sanctions.
- La durée du travail, son aménagement, les heures supplémentaires et les repos compensateurs sont une source potentielle de soucis. Il est préférable de déchiffrer dès maintenant ce « maquis » plutôt que de le découvrir à coup d'erreurs réparées ou de difficultés surmontées.
- Vos cotisations sociales et celles des salariés que vous embaucherez constituent également un domaine difficile à « décrypter ». Les formalités ont été largement simplifiées mais vous aurez probablement envie de savoir quel sera leur montant, quels organismes les percevront et quelles seront les prestations dont vous-même et vos salariés bénéficierez en contrepartie.
- Au-delà de 10 salariés, des représentants du personnel seront désignés par vos salariés et des délégués syndicaux pourront être désignés par les syndicats représentatifs. Ne considérez pas d'emblée ces derniers comme des adversaires. Ils ont d'ailleurs un quasi-monopole pour la négociation des accords d'entreprise et en gênant leur action vous pourriez être condamné pour délit d'entrave.

Maîtrisez l'essentiel de la fiscalité¹

Si la fiscalité fait peur aux créateurs, c'est en partie parce qu'elle utilise un langage hermétique et qu'elle se complaît à édicter des textes nouveaux comme si sa vocation était de périmérer les anciens.

Ce chapitre devrait vous faciliter la tâche car il synthétise les caractéristiques des impôts et taxes supportées par les entreprises. Il vous apportera aussi des informations grâce auxquelles vous serez en mesure de choisir votre régime fiscal d'imposition sur vos futurs bénéficiaires.

Les caractéristiques des impôts et taxes à la charge des entreprises ont été résumées dans les tableaux qui suivent.

Pour les droits d'enregistrement concernant la création, l'acquisition ou la cession d'une entreprise, il convient de se reporter aux tableaux du chapitre 9.

1 Pour les banques d'informations fiscales voir RESSOURCE 11.

LES DIFFÉRENTES IMPOSITIONS DE L'ENTREPRISE

TABLEAU 13.1 Impôts directs et indirects

Assujettis	Taux et mode de calcul	Obligations de l'entreprise
Impôts sur les sociétés (IS)		
SA – SARL – SAS sociétés en nom collectif ayant opté pour l'IS.	<ul style="list-style-type: none"> • 33 1/3 % des bénéfices • Les PME dont le chiffre d'affaires est inférieur à 7 630 000 € et dont le capital, entièrement libéré, est détenu pour 75 % au moins par des personnes physiques ou par une ou plusieurs sociétés remplissant les mêmes conditions, bénéficient d'un taux d'imposition de 15 % pour la partie du bénéfice inférieure à 38 120 € en 2011. La partie du bénéfice supérieure à ce montant est imposée à 33,33 %. • Les sociétés dont le chiffre d'affaires est supérieur à 7 630 000 € et dont l'IS est supérieur à 730 000 € doivent régler une contribution sociale de 3,3 % du montant de l'IS qui est de 33 1/3 % soit 1,10 % du bénéfice imposable ce qui porte l'imposition à 34,43 %. 	<ul style="list-style-type: none"> • Régler au service des impôts des entreprises 4 acomptes provisionnels (avant le 15/03, le 15/06, le 15/09 et le 15/12). Chaque acompte doit représenter 8,1/3 % de l'IS de l'exercice précédent (3,75 % si le taux d'IS est de 15 %). Le solde est à régler avant le 14/4 de l'année suivante. • Pour les grandes entreprises réalisant un CA d'au moins 500 millions d'euros, le dernier acompte d'IS doit être corrigé de telle sorte que le montant total des acomptes versés atteigne 75 % du montant de l'impôt estimé pour l'exercice en cours (80 % si le CA est compris entre 1 Md€ et 5 Md€, 90 % au-delà). Aucun acompte n'est dû la 1^{re} année ou si l'IS de l'exercice précédent est inférieur à 3 000 €. Si le CA est supérieur à 500 000 € (230 000 € à compter du 1/10/2011), l'IS doit être télédéclaré et téléversé.
Contribution sociale de solidarité des sociétés (C3S)		
• Sociétés dont le CA est supérieur à 760 000 €	• Taux de 0,16 % du CA (0,13 % de C3S et 0,03 % de contribution additionnelle)	• Avant le 15 mai, effectuer la déclaration au RSI www.net-entreprise.fr et régler par voie électronique.



Impôt sur le revenu au titre des bénéfices industriels et commerciaux (BIC)		
<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises individuelles, SNC, SARL « familiales » ayant opté pour l'impôt sur le revenu (IR) • Les micro-entreprises bénéficient d'un dispositif spécifique 	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéfices imposés au taux de l'imposition sur le revenu des personnes physiques (IR catégorie des BIC). Le taux d'imposition maximum est de 41 %. L'impôt est calculé sur un revenu correspondant au bénéfice de l'entreprise majoré de 25 %. Si cette entreprise a adhéré à un centre de gestion agréé, la majoration de 25 % n'est pas appliquée et l'impôt peut être réduit de 915 € pour frais de tenue de comptabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verser, le 15 février et le 15 mai, 2 acomptes provisionnels égaux à 1/3 de l'impôt de l'année précédente (pas d'acompte si cet impôt était inférieur à 3000 €). Le solde de l'impôt devra être réglé avant le 15 septembre. • Si l'acompte excède 30 000 €, il doit être réglé par virement sur le compte du Trésor à la banque de France ou par prélèvement sur un compte de dépôt ou d'épargne ouvert au nom du contribuable¹.
Contribution économique territoriale (CET)		
<p>Elle remplace l'ancienne taxe professionnelle et elle est constituée de 2 taxes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – la cotisation foncière des entreprises (CFE), versée aux communes ou aux établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) ; – la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) versée aux départements et aux régions (voir site www.impots.gouv.fr rubriques « professionnels », « vos impôts ») 		
Cotisation foncière des entreprises (CFE)		
<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les entreprises. • Sont cependant exonérés : <ul style="list-style-type: none"> – les artisans qui travaillent seuls ou avec le concours d'une main-d'œuvre familiale ou d'apprentis sous contrat ; – certaines activités (agriculteurs, marchands ambulants, enseignement privé sous contrat avec l'État...). <p>Voir mémento fiscal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le taux de CFE est fixé, sous certaines limites, par les communes ou les EPCI. • La cotisation est calculée sur les seules valeurs locatives des biens passibles d'une taxe foncière, à l'exclusion des biens et équipements mobiliers. Pour les immobilisations industrielles la valeur locative est diminuée de 30 %. • Cotisation minimum (200 € à 2 000 €) fixée par la commune ou l'EPCI (200 € à 6000 € si le chiffre d'affaires est supérieur à 100 000 €). • La CFE est majorée de 3 % ou 8 % pour frais de gestion au profit de l'État. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les créateurs sont exonérés de la CFE pour l'année de la création et ils bénéficient d'une réduction de 50 % de la base d'imposition pour l'année suivante. • Déclaration à faire uniquement si demande d'exonération temporaire ou modification des locaux (déclaration à déposer au service des impôts au plus tard le deuxième jour ouvré suivant le 1^{er} mai de l'année suivante). • Les entreprises dont la CFE de l'année précédente est supérieure à 3 000 € doivent verser un acompte de 50 % au plus tard le 15 juin de l'année d'imposition. Le solde est à régler au plus tard le 15 décembre.

Assujettis	Taux et mode de calcul	Obligations de l'entreprise
Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)		
<ul style="list-style-type: none"> • Elle est due par les seules entreprises (non exonérées de plein droit de CFE) dont le chiffre d'affaires HT excède 500 000 €. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de 1,5 % de la valeur ajoutée pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 M€. • La valeur ajoutée est plafonnée à 80 % du chiffre d'affaires si celui-ci est inférieur à 7,6 M€ et à 85 % s'il est supérieur à 7,6 M€. • Les entreprises dont le CA est inférieur à 50 M€ peuvent bénéficier de dégrèvements de CVAE (dégrèvement total pour la partie du CA inférieure à 500 000 € puis dégressif pour les tranches de CA compris entre 500 000 € et 3 M€, 3 M€ et 10 M€, 10 M€ et 50 M€). À partir de 50 M€ le taux de 1,5 % de la VA s'applique. • Toutes les entreprises qui réalisent un CA supérieur à 500 000 € doivent acquitter un minimum d'imposition de 250 €. 	<ul style="list-style-type: none"> • La déclaration spécifique comportant le montant de la valeur ajoutée et la liquidation de la cotisation doit être effectuée au service des impôts au plus tard le deuxième jour ouvré suivant le 1^{er} mai de l'année suivante. • Si le chiffre d'affaires est supérieur à 500 000 €, la déclaration doit être téléchargée et le versement doit être téléversé. • Les entreprises dont la CVAE est supérieure à 3 000 € doivent verser l'année suivante deux acomptes de 50 % au plus tard le 15 juin et le 15 septembre de l'année d'imposition. Le solde est à verser au plus tard le 2^e jour ouvré suivant le 1^{er} mai de l'année suivante avec la déclaration de liquidation de la CVAE de l'exercice précédent. • Cette déclaration doit obligatoirement mentionner le nombre de salarié de l'établissement sous peine d'une amende de 200 € par salarié (plafonnée à 100 000 €). • Les redevables sont dispensés du versement des acomptes si ces derniers sont inférieurs à 500 €.
<p>La contribution économique territoriale (total de la CFE et de la CVAE) est plafonnée à 3 % de la valeur ajoutée. Si, en 2010, la CET excédait d'au moins 500 € et de 10 % le montant de la taxe professionnelle qui aurait été dû au titre en 2010 en l'absence de réforme de la taxe professionnelle, alors, pour la période 2011 à 2013, l'excédent fait l'objet d'un dégrèvement fixé à 75 % de cet excédent en 2011, 50 % en 2012 et 25 % en 2013.</p>		
Taxe foncière sur les propriétés bâties et non bâties		
Entreprises propriétaires d'immeubles ou de terrains.	Taux fixés par la commune, le département, la région et appliqués à 50 % ou 80 % de la valeur locative cadastrale.	Régler la taxe avant le 15 octobre. Pour toute information complémentaire, consulter le site www.impots.gouv.fr

1. Les défauts ou retard de déclaration ou paiement d'IR donnent lieu au versement d'une majoration de 10 %. Ils donnent également lieu à la perception d'une majoration supplémentaire spécifique de 10 %. Cette majoration spécifique ne s'applique pas si une déclaration tardive est effectuée spontanément avant mise en demeure ou si une insuffisance de déclaration est corrigée spontanément avant mise en demeure.

TABLEAU 13.2 La TVA

Assujettis	Taux et mode de calcul	Obligations de l'entreprise
Taxe sur la valeur ajoutée (TVA)		
<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les entreprises. • Certaines activités sont exonérées (voir mémento fiscal). • Sont également exonérés les redevables dont le CA de l'année précédente est inférieur à 89 600 € HT pour les ventes de marchandises et 34 600 € HT pour les autres prestations. • Les entreprises exonérées de TVA ne peuvent pas faire apparaître de TVA sur leurs factures ni récupérer la TVA payée à leurs fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • La TVA est calculée par différence entre la TVA due sur les ventes d'un mois considéré et la TVA supportée sur les charges et sur les immobilisations du même mois. • Le taux de TVA appliqué dépend du type de produit ou de service commercialisé. • Le taux général est de 19,6 %. Un taux réduit (5,5 %) s'applique à un certain nombre de produits ou services et notamment à la plupart des produits alimentaires, à la restauration et à la réparation de logements. • Un crédit de TVA sur immobilisations qui est supérieur à 760 € peut faire l'objet d'une demande de remboursement. • Les opérations réalisées avec l'étranger obéissent à des règles spécifiques de facturation de la TVA (consulter un centre des impôts). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les sociétés : la date de versement est fonction de leur n° INSEE (19, 20, 21, 23 ou 24 du mois suivant pour Paris, 21 ou 24 pour les autres lieux). • Pour les entreprises individuelles : la date est fonction de la première lettre du nom : A à H : le 15 pour Paris, le 16 pour les autres lieux I à Z : le 17 pour Paris, le 19 pour les autres lieux. • La TVA peut être payée tous les trimestres et non tous les mois si la TVA exigible de l'exercice précédent a été inférieure à 4 000 €. • Pour les entreprises placées sous le régime simplifié d'imposition, la TVA peut être payée annuellement si la TVA sur immobilisations de l'année précédente a été inférieure à 1 000 €. • Les entreprises dont le chiffre d'affaires de l'exercice précédent excède 50 000 € (230 000 € à compter d'octobre 2011) doivent souscrire leur déclaration de TVA et régler celle-ci par voie électronique (voir site web www.impot.gouv.fr).

TABLEAU 13.3 **Taxes assises sur les salaires**
(même assiette que les cotisations sociales)

Assujettis	Taux et mode de calcul	Obligations de l'entreprise
Taxe sur les salaires		
<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises assujetties à la TVA sur moins de 90 % de leur CA de l'année précédente (la plupart des entreprises industrielles et commerciales échappent donc à cette taxe). Sont également exonérées les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à la franchise de base de TVA : 89 600 € (34 600 € pour les services) 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux normal : 4,25 % du total des rémunérations versées • Taux majorés frappant les rémunérations individuelles qui dépassent certains chiffres (taux de 4,25 % pour les rémunérations annuelles inférieures ou égales à 7 604 € en 2011 puis taux de 8,50 % pour la partie comprise entre 7 604 € et 15 185 € et de 13,60 % pour la fraction excédant 15 185 €). La taxe n'est pas due si elle est inférieure à 840 €. Si elle est comprise entre 840 € et 1 680 €, elle est diminuée des 3/4 de la différence entre son montant et 1 680 € (rémunérations de 2011). 	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les entreprises doivent souscrire avant le 30 avril, auprès des services fiscaux, une déclaration des traitements, émoluments et indemnités (imprimé DAS 1) • Une déclaration de régularisation annuelle est à déposer avant le 15 janvier de l'année suivante. • La taxe doit être versée spontanément au Trésor public une fois par an (avant le 15 janvier), si la taxe est inférieure à 1 000 €, chaque trimestre si elle est comprise entre 1 000 et 4 000 €, tous les mois si elle est supérieure à 4 000 €. • La déclaration et le règlement de la taxe doivent être faits par voie électronique si le CA de l'année précédente était supérieur à 500 000 € (230 000 € à compter du 1^{er} octobre 2011).
Taxe d'apprentissage		
<p>Toutes les entreprises Exonération pour les établissements d'enseignement et pour les artisans qui emploient sous contrat un ou plusieurs apprentis et dont la masse salariale ne dépasse pas six fois le SMIC annuel (environ 98 300 € en 2011).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 0,50 % + 0,18 % de contribution additionnelle sur l'ensemble des rémunérations et avantages en nature versés dans l'année civile. • 52 % de la taxe de 0,50 % est un quota réservé à l'apprentissage et les 48 % restant peuvent être consacrés à des dépenses libératoires hors quota. • Le quota d'apprentissage de 52 % réservé à l'apprentissage doit être acquitté comme suit : <ul style="list-style-type: none"> – 22 % à verser obligatoirement au fonds national de développement et de modernisation de l'apprentissage (FNDMA). – les 30 % restant doivent être d'abord consacrés au financement (obligatoire) des centres de formation d'apprentis (CFA) et des sections d'apprentissage, si l'entreprise emploie des apprentis (soit 3 000 € par apprenti à défaut d'un coût différent fixé par le préfet). Le solde des 30 % peut être consacré à des versements volontaires aux CFA, sections d'apprentissage ou aux écoles d'enseignements technologiques et professionnels (voir mémento social). 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Si le quota de 52 % du montant de la taxe a été couvert par les versements précédents alors l'entreprise peut affecter sur le solde de 48 % de cette taxe d'autres dépenses de premières formations technologiques et professionnelles. Sont exclues les dépenses de formation professionnelle pour adultes, dépenses qui, par contre, peuvent être imputées sur la participation à la formation professionnelle continue (voir rubrique suivante). • La taxe d'apprentissage doit être versée avant le 1^{er} mars, à un organisme collecteur de taxe d'apprentissage (OCTA) ou, à défaut, au Trésor Public, avant le 30 avril. • La contribution additionnelle de 0,18 % est une contribution au développement de l'apprentissage, elle doit être réglée en même temps que la contribution de 0,50 %. • Si le 28 février, la totalité des versements dus n'a pas été versée aux organismes collecteurs de taxe d'apprentissage, le solde doit être versé au Trésor public majoré d'un montant égal à ce solde. • Les entreprises de 250 salariés et plus doivent acquitter une contribution supplémentaire de 10 % si le pourcentage de jeunes en contrat de professionnalisation ou contrat d'apprentissage est inférieur à 3 % des effectifs de l'entreprise.
--	---

Participation à la formation professionnelle

<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les entreprises, quels que soient leur effectif et leur forme juridique. • Les entreprises de plus de 50 salariés doivent chaque année consulter le comité d'entreprise sur les projets de formation, sinon la taxe est majorée de 50 % • Les entreprises qui ont franchi le seuil des 10 salariés conservent pendant 3 ans le taux réduit dont bénéficient les entreprises de moins de 10 salariés (0,55 % au lieu de 1,60 %). Ce même taux est ensuite augmenté durant les 2 années suivantes pour atteindre 1,05 % en 6^e année. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les entreprises de moins de 10 salariés cotisation de 0,55 % de la masse salariale de l'année précédente : <ul style="list-style-type: none"> – 0,15 % pour le financement des contrats et périodes de professionnalisation et le financement des droits individuels à formation (DIF) – 0,40 % pour le financement du plan de formation et la prise en charge de l'allocation formation • Pour les entreprises de 10 à 20 salariés : cotisation de 1,05 % (au lieu de 0,55 %) : <ul style="list-style-type: none"> – 0,15 % pour la professionnalisation et le DIF ; – 0,90 % pour la formation professionnelle continue¹ ; – rien n'est dû au titre du CIF. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acquitter les 0,55 % avant le 1^{er} mars à un organisme paritaire agréé (OPCA). • Les entreprises de moins de 10 salariés ne peuvent déduire de leurs cotisations les frais engagés pour des actions de formation organisées par elles. • Les entreprises de 10 salariés et plus doivent souscrire une déclaration au service des impôts au plus tard le 2^e jour ouvré suivant le 1^{er} mai. • Acquitter à un OPCA la contribution globale de 1,05 % avant le 1^{er} mars Des dépenses directes de formation peuvent être imputées sur le quota de 0,90 %.
--	---	--



Assujettis	Taux et mode de calcul	Obligations de l'entreprise
	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les entreprises de 20 salariés et plus : cotisation de 1,60 % de la masse salariale de l'année précédente² : <ul style="list-style-type: none"> – 0,20 % de financement du congé individuel de formation (CIF) ; – 0,50 % (au lieu de 0,15 %) pour les contrats et périodes de professionnalisation et le droit individuel à la formation (DIF) ; – le solde de 0,90 % pour le financement direct, par l'entreprise, de la formation continue (plans de formation, DIF, congés de formation, bilans de compétences, validation des acquis de l'expérience). • La cotisation de 0,20 % ne peut être compensée par des actions de formation de l'entreprise et elle doit être versée. • De la cotisation de 0,50 % l'entreprise peut déduire les dépenses de contrats de professionnalisation, les CIE et CAE. La différence doit être versée à un OPCA. • Du solde de 0,90 % l'entreprise peut déduire les frais engagés pour les stages de formation continue organisés par elle (ou par des organismes extérieurs), la rémunération éventuelle des salariés en congé de formation, les dépenses liées aux conventions de formation, aux bilans de compétences, au fonctionnement des groupes d'expression mais aussi l'excédent, par rapport à la taxe, des dépenses de formation supportées au cours des 3 années précédentes. • Pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille : cotisation de 1 % des salaires versés pour le financement du CIF des contrats CDD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acquitter les 0,20 % avant le 1^{er} mars à un organisme paritaire agréé au titre du congé individuel de formation (Fongecif) ou à un OPACIF. Verser les 0,50 % avant le 1^{er} mars à l'OPCA (déduction possible des frais d'alternance). • Acquitter le solde de 0,90 % avant le 1^{er} mars (date de remise de la déclaration) à un OPCA si ce solde n'a pas été engagé en dépenses de formation par l'entreprise. <p><i>Nota</i> : les travailleurs indépendants et membres des professions libérales doivent verser la taxe de 0,40 % même s'ils n'ont pas de salarié mais cette taxe est calculée sur le plafond annuel de la Sécurité sociale de l'année précédente (taxe d'environ 139 € pour 2011). Cette taxe est encaissée par l'Urssaf et elle n'est pas due si le revenu professionnel est inférieur à environ 4 500 €.</p> <p>À verser avant le 1^{er} mars à un organisme paritaire agréé au titre des congés individuels de formation (OPACIF).</p>

Investissement obligatoire dans la construction

<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les entreprises ayant au moins 20 salariés (les agriculteurs ayant moins de 50 salariés en sont exonérés). • Les entreprises qui franchissent le seuil de 20 salariés sont dispensées de la participation les 3 premières années. Elles bénéficient ensuite d'une réduction dégressive de 75 %, 50 % et 25 % les 3 années suivantes pour atteindre 0,45 % la 7^e année. 	<ul style="list-style-type: none"> • 0,45 % de l'ensemble des rémunérations de l'année précédente <ul style="list-style-type: none"> – dont 1/9^e pour le logement des travailleurs immigrés (soit 0,05 %) ; – et 8/9^e (soit 0,40 %) pour le financement des logements de l'ensemble des salariés. • Une cotisation de 2 % est exigible sur le montant des rémunérations correspondant à l'insuffisance d'investissements obligatoires. Comment acquitter la taxe ? La contribution de 1/9^e doit être versée à un organisme collecteur. La contribution des 8/9^e peut être acquittée : <ul style="list-style-type: none"> – sous forme de prêts accordés aux salariés désireux de construire, ou, sous certaines conditions, à ceux qui souhaitent acheter le logement qu'ils occupent. Le montant de ces prêts est plafonné (à 17 600 € pour l'agglomération parisienne) ; – pour des travaux d'amélioration d'immeubles anciens appartenant à l'employeur et loués ou destinés à être loués à ses salariés (un accord préfectoral est nécessaire) ; – la construction directe par l'entreprise de logements destinés à être loués à son personnel (soumise à une autorisation préfectorale) ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Déclaration au service des impôts des entreprises avant le 2^e jour ouvré suivant le 1^{er} mai. • Il est possible de télécharger les imprimés depuis le site www.impots.gouv.fr (rubrique « Professionnels »). • Acquitter la taxe restant due avant le 31 décembre de l'année suivant le versement des rémunérations.
	<ul style="list-style-type: none"> – sous forme de subventions ou prêts sans intérêt à des organismes collecteurs ayant pour objet la construction ou l'aménagement de logements (pour les conditions d'application, consulter les mémentos) ; – il est possible de reporter les dépenses excédentaires et cela sans limitation de durée. 	

1. Les 0,90 % peuvent être notamment consacrés au financement du plan de formation, du DIF, des bilans de compétence de la validation des acquis de l'expérience.

2. Les entreprises qui franchissent pour la première fois le seuil de 20 salariés sont soumises au taux de 1,20 % l'année de dépassement, 1,40 % l'année suivante et 1,60 % la 3^e année.

TABLEAU 13.4 **Autres taxes¹**

Assujettis	Taux et mode de calcul	Obligations de l'entreprise
Taxe de 1 % sur les dépenses de publicité		
Toutes les entreprises assujetties à la TVA, dont le CA excède 763 000 €	<ul style="list-style-type: none"> • 1 % du montant HT des dépenses d'imprimés publicitaires (coûts de réalisation et de distribution) et des annonces et insertions dans les journaux gratuits. • Sont exonérées les dépenses de catalogues de ventes par correspondance, les affiches, les objets portant une inscription publicitaire, les publications de presse et les encarts publicitaires qui y sont insérés, les livres, programmes de spectacles et catalogues qui font l'objet d'une vente effective. • Depuis janvier 2011 les dépenses de publicité en ligne (B to B) sont assujetties à la taxe de 1 %. 	Régler la taxe avec la déclaration de TVA du mois de mars (ou du 1 ^{er} trimestre). L'imprimé de déclaration et liquidation peut être téléchargé (www.impots.gouv.fr).
Taxe générale sur les activités polluantes		
Cette taxation a pour but de dissuader les entreprises et les particuliers de commettre des dommages à l'environnement en surenchérissant le coût des activités qui polluent cet environnement et en accordant des exonérations ou minorations aux entreprises qui adoptent des modes économiques plus respectueux de l'environnement. La TGAP porte sur les composants suivants.		
TGAP imprimés		
Les imprimés papier y compris presse gratuite, catalogues de vente par correspondance, papiers bureautique et enveloppes sont redevables. Sont exonérés : livres, presse régulière... (voir site des douanes)	Taxe de 120 € par tonne dès lors que le donneur d'ordre a fait distribuer plus de 5 tonnes dans l'année. La taxe est due par les entreprises qui ne versent pas de contribution à EcoFolio, filière de collecte et retraitement des papiers (37 €/tonne en 2011).	Payer la taxe avant le 30 avril au centre régional des douanes (CRD) www.douane.gouv.fr ou www.minefi.gouv.fr
TGAP Stockage et élimination des déchets ménagers et assimilés¹		
<ul style="list-style-type: none"> • Stockage : 2 € à 60 €/tonne • Incinération : 1,5 € à 7 €/tonne 	Recouvrement : Douane – Recette régionale de Nice	

Assujettis	Taux et mode de calcul	Obligations de l'entreprise
TGAP Déchets industriels spéciaux¹		
<ul style="list-style-type: none"> • Stockage : 20,67 €/tonne • Incinération : 10,36 €/tonne 		Douane Recette régionale de Nice
TGAP Émission de substances polluantes¹		
<ul style="list-style-type: none"> • 44,67 €/tonne (souffre acide, solvants) à 85,34 €/t (poussières en suspension) 		<i>Idem</i>
TGAP Production lubrifiant, huile usagée et préparations lubrifiantes¹		
45,48 € par tonne		Douane Recette régionale de Bordeaux
TGAP Lessives et préparations assimilées¹		
40,82 € à 293 € par tonne (fonction de la teneur en phosphate)		Douanes : recette du siège social
TGAP Matériaux d'extraction (pour BTP)		
0,20 € par tonne		
TGAP Carburants (sans biocarburant)		
Différée à la date de publication de cet ouvrage		DREAL de la région
TGAP Installations classées (Autorisation d'établissements à risques particuliers pour l'environnement)		
Autorisation : environ 520 € à 2 600 € + Taxe annuelle d'environ 350 € à 400 €		
<p>1. Les modalités des taxes qui précèdent ont été précisées dans une circulaire du 6 avril 2010 du ministère du budget. Les Barèmes sont augmentés chaque année avec le barème de la 1^{re} tranche d'impôt sur le revenu.</p>		
Contribution annuelle à la restauration sur place ou à emporter		
<ul style="list-style-type: none"> • Ventes de produits alimentaires solides ou liquides à emporter des établissements d'hébergement ou de restauration sauf pour les cantines. • Ventes à consommer sur place quel que soit l'établissement sauf si ces ventes représentent moins de 5 % du total des ventes à emporter et à consommer sur place. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxe de 0,12 % sur la partie des ventes supérieures à 200 000 €. • Si les ventes à consommer sur place sont intégrées à un forfait hôtelier (pension ou demi-pension) elles peuvent être évaluées forfaitairement à ¼ des montants encaissés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Déclaration et règlement de la taxe avec la TVA de mars ou du premier trimestre de l'exercice. • Si le chiffre d'affaires HT en ventes à consommer sur place et à emporter excède 760 000 € la taxe doit être payée par téléversement.

Taxe sur les bureaux et surface de stationnement en Île-de-France		
<ul style="list-style-type: none"> • Locaux de plus de 100 m² à usage de bureaux pour l'exercice d'une activité libérale, commerciale, artisanale, industrielle. • Exonération pour ZRU, ZFU. • Tarifs réduits pour les associations. • Surfaces de stationnement de plus de 500 m² liées aux locaux taxables 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxe annuelle sur les bureaux au m² : <ul style="list-style-type: none"> – 15,91 € (en 2011) en 1^{re} circonscription (Paris et Haut de Seine) – 9,43 € en 2^e circonscription (autres communes de l'unité urbaine de Paris) – 4,51 € en 3^e circonscription (autres communes de l'Île de France) • Taxe annuelle sur les surfaces de stationnement au m² : <ul style="list-style-type: none"> – 2,10 € en circonscription 1 – 1,20 € en circonscription 2 – 0,60 € en circonscription 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Les propriétaires doivent verser spontanément la taxe avant le 1^{er} mars au service des impôts des entreprises.
Taxe sur les locaux commerciaux et les locaux de stockage en Île-de-France		
<ul style="list-style-type: none"> • Locaux commerciaux de plus de 2 500 m² • Locaux de stockage de plus de 5 000 m² 	<ul style="list-style-type: none"> – 7,00 € en circonscription 1 – 3,60 € en circonscription 2 – 1,80 € en circonscription 3 – 3,60 € en circonscription 1 – 1,80 € en circonscription 2 – 0,90 € en circonscription 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Les propriétaires doivent verser spontanément la taxe avant le 1^{er} mars au service des impôts des entreprises.
Taxe sur les surfaces commerciales (TASCOM)		
<ul style="list-style-type: none"> • Surfaces de vente au détail supérieures à 400 m², (closes ou non closes) et dont le CA HT est supérieur à 460 000 €. • Établissements contrôlés directement ou indirectement par une même personne et exploités sous une même enseigne commerciale lorsque la surface de vente cumulée de l'ensemble de ces établissements excède 4 000 m² même si certains établissements ont une surface inférieure à 400 m². • Les locaux des fondations et associations sont exonérés ainsi que les parkings, les locaux de prestations de services (restauration notamment) et les locaux situés en ZRU et ZRD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le montant de la taxe varie de 5,74 € par m² (si le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 3 000 € par m²) à 34,12 € (CA supérieur à 12 000 € par m²). • Le montant de la taxe est majoré de 30 % pour les établissements de plus de 5 000 m² et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 3 000 € par m². Les secteurs de la vente ou réparation d'automobiles, de machines agricoles et de matériaux de construction bénéficient d'une réduction de 30 %. • Les établissements qui vendent du carburant subissent un barème plus élevé (de 8,32 € à 35,70 € au m²). 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire la déclaration et acquitter la taxe au service des impôts des entreprises avant le 15 juin selon les modalités prévues pour la TVA. • Pour les chaînes commerciales dont la surface cumulée excède 4 000 m², les informations sont à fournir au plus tard le 2^e jour ouvré suivant le 1^{er} mai. • La taxe est perçue au profit des communes qui peuvent appliquer à la taxe un coefficient multiplicateur compris entre 0,8 et 1,2.

Assujettis	Taux et mode de calcul	Obligations de l'entreprise
Taxe sur les véhicules de sociétés (TVS)²		
<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les sociétés qui utilisent en France des voitures particulières (VP) achetées ou louées durant plus d'un mois, même si elles sont immatriculées à l'étranger. • La taxe s'applique également aux véhicules personnels des dirigeants et salariés lorsque ces véhicules sont entretenus par la société ou si celle-ci prend en charge ses frais fixes (assurance, garage). • La taxe est également due si ces dirigeants ou salariés sont remboursés pour des frais kilométriques de plus de 15 000 km. • La taxe est calculée sur le nombre de km remboursés pour la période du 1^{er} octobre au 30 septembre de l'année suivante. • Cette taxe varie de 25 % de la taxe normale (15 000 km à 25 000 km) à 100 % de la taxe normale (frais de plus de 45 000 km). • Cette taxe bénéficie ensuite d'un abattement global de 15 000 €. • Sont exonérés de la taxe pendant les 8 trimestres suivant leur immatriculation, les véhicules non polluants fonctionnant au super-éthanol E85, à l'électricité, au gaz naturel et au GPL. • Les véhicules qui fonctionnent alternativement au supercarburant et au GPL sont exonérés de moitié. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les véhicules qui ont fait l'objet d'une réception communautaire (importés d'États de l'Union Européenne) achetés après le 1^{er} janvier 2006, la taxe varie selon le taux d'émission de CO₂ du moteur par km : <ul style="list-style-type: none"> – taxe de 2 € par gramme de CO₂ par km (taux d'émission inférieur à 100 g) – à 19 € par gramme (taux d'émission supérieur à 250 g) • Pour les véhicules importés d'États non membres de l'Union Européenne, la TVS est calculée sur la puissance fiscale du véhicule (750 € pour les véhicules de 4 CV ou moins, 1 400 € (5 à 7 CV) jusqu'à 4 500 € (véhicules de plus de 16 CV). • La taxe n'est déductible des bénéfices que si la société n'est pas passible de l'impôt sur les sociétés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calculer soi-même, la taxe due un imprimé spécial, (N° 2855) disponible sur www.impots.gouv.fr (rubrique formulaires). • Ne pas faire de déclaration si l'ensemble des frais kilométriques remboursés par la société est inférieur à 15 000 €. • Ne pas déclarer les indemnités kilométriques correspondant à des salariés ayant effectué des trajets inférieurs à 15,000 km sur la période de 12 mois. • L'imprimé doit être déposé, avec le versement, avant le 30 novembre au service des impôts.



Taxe additionnelle à la taxe sur les certificats d'immatriculation des voitures particulières ³ (malus automobile ou écopastille)		
<ul style="list-style-type: none"> • Voitures neuves fortement émettrices de CO₂, acquises depuis le 1/1/2008. • La taxe n'est versée qu'une seule fois : lors de la délivrance, en France, du premier certificat d'immatriculation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les véhicules importés d'États de la CEE, le montant de la taxe varie de 200 € à 2 600 € en fonction du nombre de grammes de CO₂ émis au km. En 2011 : <ul style="list-style-type: none"> – 200 € pour taux de 151 à 155 g – 750 € pour 156 à 190 g ; – 1 600 € pour 191 à 240 g. – 2 600 € pour plus de 240 g • Pour les véhicules importés d'États non-membres de la CEE, la taxe est fonction de la puissance fiscale : <ul style="list-style-type: none"> – 0,00 € : voitures de moins de 8 chevaux ; – 750 € : voitures de 8 à 11 chevaux ; – 1 600 € : voitures de 12 à 16 chevaux ; – 2 600 € : voitures de plus de 16 CV. • La taxe se cumule avec la taxe sur les véhicules de société. • Abattement de 40 % sur le montant de la taxe pour les véhicules fonctionnant au super éthanol E85 dont l'émission de CO₂ est inférieure à 250 grammes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La taxe est recouvrée en même temps que la taxe sur les certificats d'immatriculation et dans les mêmes conditions qu'un droit de timbre. • Elle peut être également acquittée auprès des professionnels de la vente automobile.
Taxe additionnelle sur les voitures particulières d'occasion les plus polluantes (surtaxe CO ₂)		
<p>Taxe sur les voitures d'occasion particulières les plus polluantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Véhicules importés de la CEE : <ul style="list-style-type: none"> – 2 € par gramme de CO₂ entre 200 et 250 g émis (par km) par gramme ; – 4 € au-dessus de 250 g. • Véhicules importés d'États non membres de la CEE : <ul style="list-style-type: none"> – Voitures de moins de 10 CV : 0 € ; – Voitures de 10 à 14 CV : 100 € ; – Voitures de plus de 15 CV et plus : 300 €. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxe versée au profit de l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME). • Payer la taxe avant le 30 avril.



Assujettis	Taux et mode de calcul	Obligations de l'entreprise
Contribution à l'audiovisuel public		
<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les entreprises possédant un récepteur de télévision et appareil assimilé (attention aux vidéoprojecteurs). • Tous les particuliers assujettis à la taxe d'habitation. 	<ul style="list-style-type: none"> • 121 € en 2011 pour chaque appareil. • Les micro-ordinateurs sont exonérés même s'ils sont munis d'une carte de télévision. 	Déclarer et régler la taxe : <ul style="list-style-type: none"> – avec la déclaration de TVA du premier trimestre (pour les assujettis au régime réel d'imposition de TVA) ; – avec la déclaration de TVA de fin d'année (CA12) (pour les assujettis au régime simplifié d'imposition de TVA).

1. Barème augmentés chaque année.

2. Les voitures de société immatriculées dans la catégorie des voitures particulières ne peuvent être fiscalement amorties que sur un montant maximum de 18 300 € (9 900 € s'il s'agit d'un véhicule émettant plus de 200 grammes de CO₂ par km). Notons qu'il existe également une taxe à l'essieu qui concerne les camions.

3. Les voitures de particuliers sont également soumises à une taxe annuelle de 160 euros si leur taux d'émission de dioxyde de carbone est supérieur à 245 grammes en 2010 et 2011 et 240 grammes à partir de 2012. Si le véhicule ne fait pas l'objet d'une réception communautaire, la taxe s'applique à tous les véhicules dont la puissance est supérieure à 16 CV. La taxe ne concerne pas les entreprises soumises à la taxe sur les véhicules de société.

MESURES FISCALES EN FAVEUR DE LA CRÉATION ET DU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Les mesures fiscales, décrites dans les développements qui suivent, sont particulièrement difficiles à déchiffrer et c'est pourquoi il est vivement suggéré au créateur de contacter la direction des impôts pour savoir s'il peut en bénéficier.

Signalons par ailleurs que la réglementation européenne pose le principe de l'interdiction des aides accordées par l'État, les collectivités territoriales et les établissements publics lorsque ces aides ne bénéficient pas à l'ensemble des entreprises et sont donc susceptibles de fausser la concurrence.

L'octroi de ces aides est subordonné à l'accord préalable de la commission européenne et la décision de celle-ci n'est donnée qu'à l'issue de plusieurs mois de procédure.

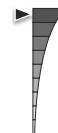
Il existe cependant deux types de dérogation à la notification et à l'autorisation préalable de la CE. Il s'agit des règlements d'exemption et de la réglementation dite des minimis.

Les règlements d'exemption sont des actes par lesquels la commission dispense de notification et d'autorisation préalable certaines aides en faveur des PME (notamment agricoles), en faveur de l'emploi, de la formation et de l'investissement à finalité régionale.

La réglementation dite des minimis dispense également de notification et d'accord préalable les aides fiscales, sociales et financières dont le montant global n'excède pas 225 000 € par période de 36 mois (100 000 € pour le transport routier).

Sont généralement exclus des règlements d'exemption et des minimis les secteurs d'activité de la pêche, de l'aquaculture, de l'agriculture, de l'industrie charbonnière, de la construction navale et des fibres synthétiques. Sont également exclues les aides qui privilégient les produits nationaux aux produits importés. Par ailleurs, les entreprises en difficulté, au sens communautaire du terme, ne peuvent être éligibles que sous certaines conditions.

EXONÉRATION D'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES EN FAVEUR DES ENTREPRISES NOUVELLES



Les entreprises industrielles, commerciales, artisanales ou libérales, qui s'installent dans certaines zones, peuvent bénéficier d'une exonération de l'impôt sur les bénéfices, quelle que soit leur forme juridique. Cette exonération est de :

- 100 % pour les 5 premières années d'activité ;
- 75 % pour les 12 mois suivants (6^e année) ;
- 50 % pour les 12 mois qui suivent (7^e année) ;
- 25 % pour les 12 mois suivants (8^e année).

Le bénéfice exonéré d'impôt ne peut excéder 200 000 euros par période de 3 ans.

Attention ! Ces exonérations ne concernent que les entreprises qui s'installent dans 3 types de zones défavorisées : les zones d'aide à finalité régionale (AFR) caractérisées par un faible développement économique, les zones de revitalisation rurale, (ZRR), qui ont une population peu élevée et les zones urbaines sensibles caractérisées par la présence de grands ensembles et qui comprennent les zones de redynamisation urbaine (ZRU), lesquelles englobent les zones franches urbaines (ZFU) ainsi que les bassins d'emploi à redynamiser (BER). La liste de toutes ces zones peut être consultée sur le site www.ville.gouv.fr. Mieux vaut cependant contacter l'inspecteur des impôts, ou la direction des services fiscaux pour connaître les conditions d'application des exonérations précédentes après avoir consulté le site www.impots.gouv.fr.

EXONÉRATION DE LA CONTRIBUTION ÉCONOMIQUE TERRITORIALE (CET) ET DE LA TAXE FONCIÈRE

Les entreprises nouvelles sont exonérées de la CET pour la 1^{re} année d'activité. Pour la 2^e année, les bases d'imposition sont réduites de moitié.

Les auto-entrepreneurs qui ont opté pour le prélèvement fiscal libératoire sont exonérés de CET pour l'année de création et les deux années suivantes.

Les entreprises industrielles, commerciales, artisanales et libérales qui sont installées dans les zones défavorisées peuvent bénéficier, sous certaines conditions, d'une exonération de la CET et de la taxe foncière pour une durée pouvant atteindre 5 ans (voir site web www.impots.gouv.fr).

LE CAS PARTICULIER DE LA CORSE

En Corse, les PME qui exercent une activité industrielle, commerciale, artisanale, agricole ou libérale, et qui sont imposées au régime réel d'imposition, peuvent bénéficier d'une exonération de CET pendant 5 ans et d'un crédit d'impôt de 25 % du montant des nouveaux investissements qu'elles réalisent. Ces investissements doivent concerner des biens d'équipement amortissables selon le mode dégressif, des agencements et installations de locaux commerciaux ouverts au public, des logiciels nécessaires à ces investissements ou des travaux de rénovation d'hôtels.

LE CAS PARTICULIER DES JEUNES ENTREPRISES INNOVANTES (JEI)

Peuvent être considérées comme jeunes entreprises innovantes les entreprises de moins de 8 ans qui réalisent des dépenses de recherche représentant au moins 15 % du total de leurs charges fiscalement déductibles. Quels que soient leur régime d'imposition et leur structure juridique (entreprises individuelles, sociétés de personnes, sociétés soumises à l'IS), ces JEI doivent être des PME qui répondent aux caractéristiques définies par le droit communautaire (moins de 250 salariés, chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros ou total du bilan inférieur à 43 M€, capital détenu pour 50 % au moins par des personnes physiques ou par une société dont le capital est détenu pour 50 % au moins par des personnes physiques).

Ces jeunes entreprises innovantes peuvent bénéficier d'une exonération totale de l'impôt sur leurs bénéfices des trois premiers exercices bénéficiaires puis d'une exonération de 75 % la 4^e année 50 % la 5^e, 30 % la 6^e et 10 % la 7^e année.

Elles peuvent également bénéficier pendant 7 ans et sur délibération des collectivités territoriales concernées, d'une exonération de la contribution économique territoriale (CET) et de la taxe foncière pour la part revenant aux collectivités locales.

Les JEI peuvent aussi obtenir une exonération des cotisations patronales de sécurité sociale (hors celles d'accident du travail) sur la partie des rémunérations inférieure à 4,5 Smic de certains salariés (chercheurs, techniciens et gestionnaires de projets de recherche et développement, juristes chargés de la protection industrielle, personnels chargés des tests préconcurrentiels, mandataires sociaux qui participent, à titre principal, aux projets de recherche et de développement). Enfin, les associés des jeunes entreprises innovantes peuvent être exonérés d'impôt sur les plus-values provenant de la cession des titres de la JEI qu'ils ont souscrits à condition d'avoir conservé les titres depuis au moins trois ans et de ne pas détenir plus de 25 % du capital de la société.

L'entreprise qui souhaite bénéficier du statut de jeune entreprise innovante doit opter en faveur de ce statut dans les 9 mois de sa création ou dans les 9 mois de l'exercice au titre duquel elle souhaite bénéficier des allègements JEI.

Tous les avantages fiscaux et sociaux peuvent être accordés jusqu'au dernier jour de la septième année suivant celle de la création (soit pour une durée maximum de 8 ans si l'entreprise est créée un 1^{er} janvier).

Les exonérations précédentes ne peuvent être cumulées avec celles accordées aux entreprises qui s'installent dans les zones d'aménagement du territoire évoquées dans les deux pages précédentes.

Le total des exonérations fiscales et des aides publiques obtenues par une jeune entreprise innovante ne doit pas excéder les limites prévues par la règle européenne concernant les aides dites « de minimi » (plafonnement à 225 000 euros par période de 36 mois, exclusion de certains secteurs d'activité).

Si un dirigeant souhaite savoir si son entreprise remplit les conditions de jeune entreprise innovante, il peut le demander aux services fiscaux de son département en utilisant un imprimé qu'il peut se procurer sur le site Internet www.impots.gouv.fr (rubrique Professionnels, recherche : jeunes entreprises innovantes). Si, dans un délai de trois mois, l'administration fiscale ne donne pas de réponse motivée à cette procédure dite « de rescrit fiscal », le statut de JEU ne peut plus être remis en cause (voir www.impot.gouv.fr).

LES JEUNES ENTREPRISES UNIVERSITAIRES (JEU)

Les entreprises nouvelles, quelle que soit leur structure juridique, qui ont pour activité principale la valorisation de travaux de recherche effectués dans le cadre d'établissements d'enseignement supérieur, peuvent bénéficier de mesures fiscales et sociales de faveur.

L'entreprise nouvelle doit être soit dirigée soit détenue directement à hauteur d'au moins 10 %, seuls ou conjointement, par des étudiants, de jeunes diplômés (titulaires d'un master ou d'un doctorat depuis moins de 5 ans), des professeurs ou des chercheurs. Dans les associés ou dirigeants doit figurer au moins un membre d'un établissement d'enseignement supérieur délivrant des diplômes de niveau master et une convention doit être conclue avec cet établissement. La convention, d'une durée de 3 ans, renouvelable dans la limite de huit années à compter de la création de la JEU, doit notamment préciser les modalités de la rémunération de l'établissement d'enseignement supérieur, les prestations fournies par lui, la nature des travaux de recherche valorisés, leur propriété intellectuelle.

La jeune entreprise universitaire doit par ailleurs remplir les mêmes conditions d'effectif, chiffre d'affaires et détention du capital que les jeunes entreprises innovantes.

Elles bénéficient des mêmes avantages fiscaux et sociaux (exonération totale d'impôt sur les bénéfices pour les 3 premiers exercices et dégressive pour les cinq exercices suivants, exonération possible de la CET, de la taxe foncière et de certaines cotisations sociales patronales). Consulter le site www.urssaf.fr.

LE CAS PARTICULIER DES PME DE CROISSANCE (LES « GAZELLES »)

Les sociétés de 20 à moins de 250 salariés, dont la masse salariale (salaires, hors ceux des dirigeants et charges sociales obligatoires) a augmenté d'au moins 15 % durant les deux exercices précédents, ces sociétés peuvent bénéficier d'une exonération d'impôt sur les sociétés correspondant à l'augmentation de la charge fiscale de l'exercice en cours par rapport à la moyenne de la charge fiscale des deux exercices précédents. La mesure conduit, par conséquent, à geler le montant de l'impôt de l'IS au niveau de l'impôt moyen des deux exercices antérieurs.

Les sociétés bénéficiaires doivent être des PME au sens européen du terme (voir le guide pratique des PME de croissance sur le site www.pme.gouv.fr).

LE CAS PARTICULIER DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Ces pôles de compétitivité sont constitués par le regroupement, sur un même territoire, d'entreprises, d'établissements d'enseignement supérieur et d'organismes de recherche publics ou privés qui ont vocation à travailler en synergie pour mettre en œuvre des projets de développement économique par l'innovation.

Les entreprises membres du pôle peuvent bénéficier d'aides financières aux projets de recherche et développement et d'une exonération pendant 5 ans de la taxe foncière et de la CET, sur délibération des collectivités concernées.

LE CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHE

Les entreprises industrielles, commerciales et agricoles imposées sur un régime de bénéfice réel peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt recherche pour leurs dépenses de recherche ou pour les travaux de recherche confiés à des établissements publics d'enseignement ou de recherche ou à des organismes de recherche privés et agréés.

Le crédit d'impôt est égal à 30 % des dépenses de recherche de l'exercice, qui sont inférieures ou égales à 100 M€, et de 5 % de la fraction des dépenses de recherche au-delà de ce montant. Le taux de 30 % peut être porté à 50 % la première année et 40 % la seconde année qui suivent une période de 5 ans durant laquelle l'entreprise n'a pas déjà bénéficié d'un crédit d'impôt recherche. Durant cette période de 5 années, l'entreprise qui va bénéficier des taux majorés de 50 % et 40 % ne doit pas avoir entretenu de liens de dépendance avec une autre entreprise ayant bénéficié d'un crédit d'impôt recherche. La rémunération des titulaires d'un doctorat est prise en compte pour deux fois son montant pendant 24 mois. Sont prises en compte pour leur montant effectif les rémunérations des chercheurs et techniciens directement affectés aux travaux de recherche, la prise de brevets

et leur maintenance, l'amortissement des immobilisations créées ou acquises à l'état neuf, consacrées aux travaux de recherche ainsi que des dépenses de fonctionnement pour un montant forfaitaire égal à 75 % de l'amortissement des immobilisations affectées aux opérations de recherche et à 50 % du montant du montant global des frais de personnel. La rémunération des dirigeants qui participent effectivement aux travaux de recherche peut être intégrée dans ces frais de personnel pour le calcul du crédit d'impôt.

Un montant forfaitaire est retenu s'il s'agit de dirigeants d'entreprises individuelles ou d'associés soumis au régime fiscal des sociétés de personnes. Les dépenses de recherche sous-traitées sont retenues pour le double de leur montant si elles sont confiées à un organisme de recherche public, à des établissements d'enseignement supérieur délivrant un diplôme conférant le grade de master, à des fondations reconnues d'utilité publique qui disposent d'un agrément du ministère de la recherche, à des fondations de coopération scientifique ou à des établissements publics de coopération scientifique. Les dépenses de recherche sous-traitées à un organisme de recherche privé ou à des experts scientifiques, sont retenues dans la limite de 3 fois le montant des autres dépenses de recherche retenues pour le crédit d'impôt. Dans tous les cas, les dépenses de recherche sous-traitées sont plafonnées à 10 millions d'euros (majorés de 2 millions pour des dépenses confiées à des organismes publics ou à des établissements d'enseignement supérieur). Les frais de protection de brevets ne sont pas plafonnés.

L'excédent éventuel de crédit d'impôt par rapport à l'IS ou l'IR de l'exercice en cours peut être imputé sur l'imposition des trois exercices suivants. Il peut être également remboursé immédiatement si l'entreprise est une entreprise nouvelle, une entreprise faisant l'objet d'une procédure de sauvegarde ou d'une procédure collective, une PME de croissance (gazelle), une jeune entreprise innovante (JEI), une jeune entreprise universitaire ou une PME au sens de la réglementation européenne. Les entreprises peuvent demander à l'administration si leurs dépenses de recherche sont susceptibles de bénéficier du crédit d'impôt. Sans réponse de l'administration dans le délai de 3 mois, son silence vaut acceptation tacite.

Lorsque le caractère scientifique et technique du projet de recherche peut donner lieu à contestation, l'administration fiscale mais également l'entreprise peuvent solliciter l'avis de services relevant du ministère de la recherche de l'Agence nationale de la recherche (ANR) ou d'organismes chargés de soutenir l'innovation (tel Oséo innovation) (voir le site www.industrie.gouv.fr).

MESURES FISCALES EN FAVEUR DES PERSONNES PHYSIQUES QUI SOUSCRIVENT AU CAPITAL DES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Rappelons que si des contribuables souscrivent en numéraire au capital, ou aux augmentations de capital d'une PME (société non cotée), ils bénéficient d'une réduction d'impôt égale à 25 % du montant des apports effectués. La réduction d'impôt est calculée sur des montants d'apports plafonnés à 20 000 € par an pour les célibataires, veufs ou divorcés (réduction d'impôt limitée à 5 000 €) et 40 000 € par an pour les couples mariés soumis à imposition

commune (réduction d'impôt limitée à 10 000 €). Si les apports sont supérieurs aux plafonds précédents, la fraction de ces apports qui excède ces plafonds ouvre droit à réduction d'impôt au titre des 4 années suivantes dans les mêmes conditions. Pour que les réductions d'impôt puissent s'appliquer, l'entreprise doit être en phase de création ou d'expansion, elle doit être soumise à l'impôt sur les sociétés et il doit s'agir d'une PME au sens communautaire du terme (moins de 250 salariés, chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros ou total du bilan inférieur à 43 millions, capital non détenu à plus de 25 % par une ou plusieurs entreprises ne répondant pas aux critères précédents). Les participations des sociétés de capital risque, des fonds communs de placement à risques et des fonds d'investissement de proximité ne sont pas prises en compte dans le calcul du pourcentage détenu par les apporteurs qui ne sont pas des personnes physiques. Les souscriptions au capital doivent être conservées pendant au moins 5 ans et l'avantage fiscal n'est pas cumulable avec d'autres avantages, et notamment avec les aides aux chômeurs créateurs d'entreprise (NACRE) et avec la déductibilité des intérêts d'emprunts contractés pour souscrire au capital des sociétés nouvelles. Par ailleurs, les titres dont la souscription donne lieu à la réduction d'impôt ne peuvent être inscrits dans un plan d'épargne salariale. Rappelons également que les personnes qui sont soumises à l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF) peuvent déduire de cet impôt 67,5 % de leur souscription au capital d'une PME afin de contribuer à l'augmentation de ses fonds propres. La réduction d'impôt est plafonnée à 45 000 €, ce qui présente un intérêt très appréciable. La fraction des versements ayant permis de réduire l'ISF ne doit pas être utilisée en même temps pour obtenir une réduction d'impôt sur le revenu. Le souscripteur peut toutefois affecter une partie de sa souscription à la réduction d'ISF et le solde à la réduction d'impôt sur le revenu.

Rappelons aussi que la souscription au capital des petites entreprises (PE) en développement (de moins de 5 ans ayant moins de 50 salariés, un chiffre d'affaires ou un total du bilan inférieur à 10 millions d'euros) permet de bénéficier d'une réduction d'impôt de 25 % sur des montants doublés (50 000 € pour un célibataire, 100 000 € pour un couple), ce qui correspond à des crédits d'impôt de 12 500 € et 25 000 €. Cependant, si les souscriptions excèdent les montants de 50 000 ou 100 000 € les excédents ne sont pas reportables sur les exercices suivants.

MESURE FISCALE EN FAVEUR DU TUTORAT

Les contribuables, qui apportent un tutorat bénévole à des chômeurs ou à des titulaires de minima sociaux désireux de créer ou reprendre une entreprise, peuvent obtenir une réduction d'impôt sur le revenu de 1 000 € (1 400 € si le créateur ou repreneur est handicapé). Ces contribuables doivent posséder une expérience professionnelle qui les rend aptes à fournir ce tutorat et ils doivent conclure une convention avec le créateur ou repreneur de l'entreprise et la maison de l'emploi ou le réseau d'appui à la création dont il relève. Au titre d'une même année d'imposition, chaque membre d'un foyer fiscal répondant aux conditions pour exercer l'activité de tuteur, peut conclure simultanément 3 conventions au maximum.

MESURE FISCALE EN FAVEUR DES DÉPENSES DE PROSPECTION COMMERCIALE

Les PME (qui répondent aux caractéristiques du droit communautaire) et les sociétés de profession libérale, qui sont imposées au régime réel et qui recrutent une personne affectée au développement des exportations ou qui signent, à cet effet, une convention de recours à un volontaire international en entreprise (VIE), peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt égal à 50 % des dépenses exposées dans les 24 mois suivant l'embauche du salarié affecté au développement des exportations. Les dépenses prises en compte sont les frais de déplacement et d'hébergement liés à la prospection commerciale, les dépenses d'information sur les marchés et les clients, les dépenses de conseil en commerce international, les dépenses de participation à des salons et foires-expositions hors de France, les dépenses visant à faire connaître les produits ou services de l'entreprise à l'extérieur de l'espace européen, les indemnités versées à un volontaire international en entreprise (VIE). Le crédit d'impôt est limité à 40 000 € (80 000 € pour les groupements d'intérêt économique (GIE) imposés à l'IS et qui engagent des dépenses de prospection commerciale pour le compte des PME, membres de ces GIE).

LE CHOIX DU MODE D'IMPOSITION DES BÉNÉFICES

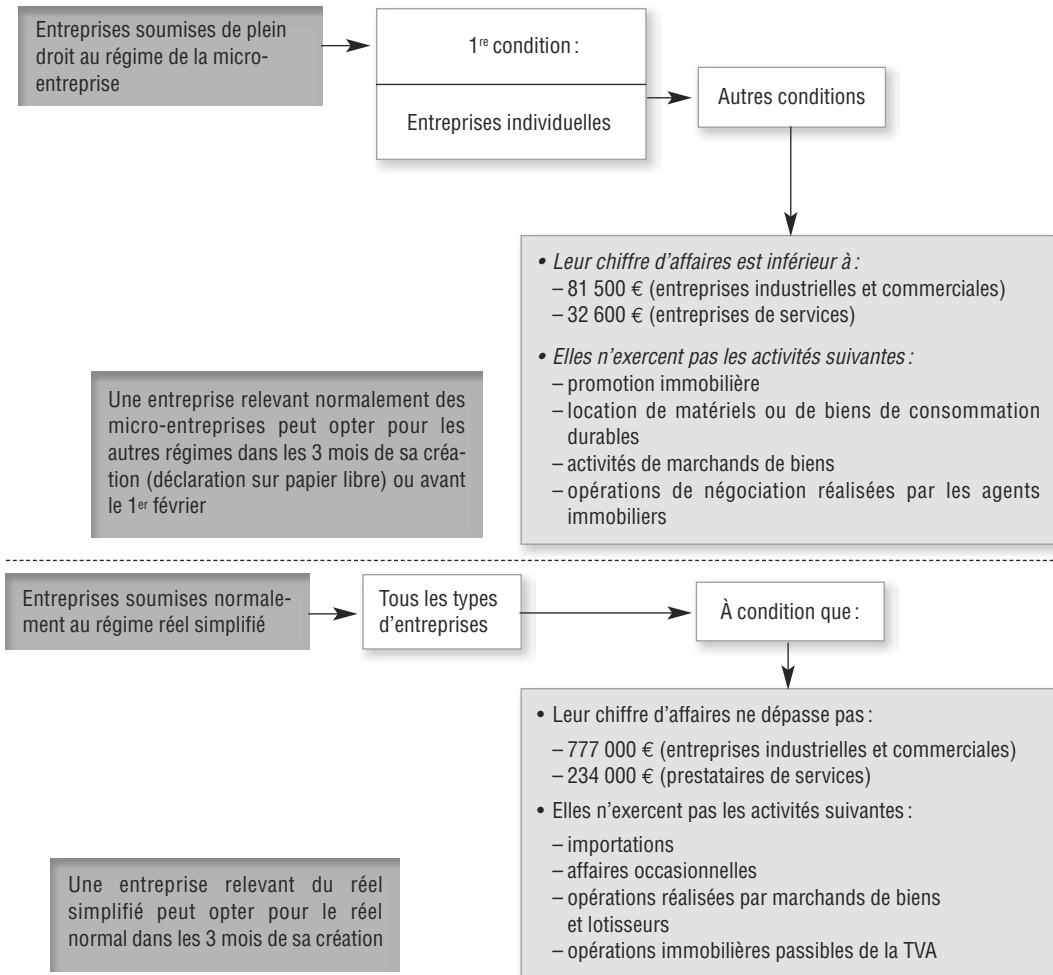
Il existe trois régimes d'imposition des bénéfices et du chiffre d'affaires : le régime des micro-entreprises, le régime du « réel simplifié » et le régime « réel normal ».

Seules les entreprises individuelles dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas certaines limites réévaluées chaque année sont de plein droit imposées au régime des micro-entreprises. Pour 2011, ces limites de chiffre d'affaires sont de 81 500 € pour les activités de revente et 32 600 € pour les activités de services et les activités libérales.

Une entreprise imposée au régime micro peut opter, avant le 1^{er} février, pour le régime réel simplifié ou pour le régime réel normal.

Les entreprises dont le chiffre d'affaires de l'année précédente est supérieur aux limites du régime micro mais inférieur à 777 000 €, pour les activités de revente ou 234 000 €, pour les activités de services, ces entreprises sont de plein droit affiliées au régime réel simplifié mais elles peuvent opter pour le régime réel normal (voir figure 13.1).

FIGURE 13.1 Les régimes d'imposition



LE RÉGIME FISCAL DES MICRO-ENTREPRISES

Le régime fiscal de la micro-entreprise classique

Sont imposées de plein droit au régime fiscal des micro-entreprises, les entreprises individuelles qui bénéficient de la franchise de TVA ou qui sont exonérées de TVA et dont le chiffre d'affaires en 2011 n'excède pas 81 500 € HT, s'il s'agit d'entreprises dont le commerce principal est de vendre des marchandises, objets, fournitures et denrées à emporter, ou à consommer sur place, ou de fournir un logement (ces micro-entreprises sont imposées à l'IR dans la catégorie des BIC) et 32 600 € HT pour les entreprises de services et pour les

entreprises libérales (lesquelles sont imposées au régime micro BNC des bénéficiaires non commerciaux). Si les limites de 81 500 € ou de 32 600 € sont dépassées pour la première fois durant un exercice, le régime des micro-entreprises reste applicable pour l'exercice présent et le suivant à condition que le chiffre d'affaires ou de recettes n'excède pas respectivement 89 600 € et 34 600 € car, dans ce cas, le régime micro cesse de s'appliquer dès le premier jour du mois de dépassement, sauf si l'activité de l'entreprise n'est pas soumise à TVA. Ne peuvent bénéficier du régime fiscal des micro-entreprises les sociétés de personnes, les SA, SAS, SARL, EURL.

Le bénéfice imposable des micro-entreprises est déterminé par l'administration en appliquant, au chiffre d'affaires ou de recettes déclaré, des abattements forfaitaires représentatifs de frais qui sont les suivants :

- 71 % pour les activités d'achat-revente ou de fourniture de logement (imposition sur 29 % du CA) ;
- 50 % pour les prestations de services (imposition sur 50 % du CA) ;
- 34 % pour les revenus non commerciaux (imposition sur 66 % du CA).

L'abattement ne peut être inférieur à 305 €.

Les micro-entreprises sont exonérées de TVA et les factures qu'elles émettent doivent porter la mention « TVA non applicable », article 293B du CGI. Inversement, elles n'ont pas la possibilité de récupérer la TVA qu'elles paient à leurs fournisseurs.

Beaucoup de créateurs pensent que le régime des micro-entreprises leur permettra de payer moins d'impôts. Comme nous l'avons déjà souligné, ils devraient cependant tenir compte des éléments suivants :

- il se pourrait que les frais réels de l'entreprise soient supérieurs aux abattements forfaitaires indiqués plus haut. Si tel était le cas, le créateur aurait intérêt, fiscalement, à opter pour le régime réel qui lui permettrait de déduire la totalité de ses frais réels de son chiffre d'affaires, d'autant que le régime micro présente d'autres inconvénients ;
- les micro-entreprises ne peuvent bénéficier des allègements d'impôts en faveur des entreprises nouvelles car ces allègements sont réservés aux entreprises imposées au régime réel simplifié ou normal ;
- elles ne peuvent imputer un déficit de la micro-entreprise sur le revenu des autres activités éventuelles du créateur et ce déficit ne peut venir en déduction du bénéfice des exercices suivants, contrairement aux entreprises au régime réel ;
- elles n'ont pas la possibilité de récupérer la TVA qui leur est facturée par leurs fournisseurs de biens, de services et d'immobilisations.
- elles ont la possibilité d'adhérer à un centre de gestion agréé mais elles ne bénéficient pas de la réduction plafonnée à 915 € pour frais de tenue de comptabilité ;
- elles ne peuvent pratiquer l'amortissement dégressif sur les immobilisations affectées à l'exploitation ;

- elles ne peuvent comptabiliser des provisions et des moins-values résultant de la cession éventuelle d'immobilisations.

Il est toujours possible pour une micro-entreprise de renoncer à la franchise de TVA mais cette renonciation les exclut automatiquement du régime des micro-entreprises. Par contre, une option pour un régime réel n'entraîne pas la déchéance de la franchise de TVA mais cette franchise tombe lorsque le chiffre d'affaires excède, en 2011, les limites de 89 600 € ou 34 600 €.

L'intérêt du régime micro-entreprises réside surtout dans la simplicité des formalités comptables imposées à ces entreprises car celles-ci sont notamment dispensées d'établir en fin d'exercice un bilan, un compte de résultat et l'annexe.

Elles peuvent tenir un seul livre-journal mentionnant chronologiquement le montant et l'origine des recettes encaissées au titre de leur activité professionnelle. Ce registre, aux pages numérotées, doit être tenu chronologiquement sans blancs ni ratures en distinguant les règlements en espèces et par chèque avec les références des pièces justificatives. Les recettes unitaires n'excédant pas 76 € peuvent être inscrites globalement en fin de journée. Le registre est additionné à la fin de chaque trimestre et en fin d'année.

Les entreprises qui ont une activité de vente de marchandises ou de fourniture de logements doivent également tenir un registre récapitulé par année, présentant le détail de leurs achats en distinguant les règlements en espèces des autres règlements.

Les pièces justificatives des achats, ventes et prestations de services doivent être conservées mais en fin d'exercice, la micro-entreprise peut se contenter de porter directement sur sa déclaration de revenus le montant de son chiffre d'affaires annuel et les indications nécessaires au calcul de la contribution économique territoriale (CET).

Le régime des micro-entreprises présente un autre intérêt car il permet d'opter pour un versement libératoire des cotisations sociales et de l'impôt sur le revenu, dans le cadre des mesures en faveur des auto-entrepreneurs.

Le régime fiscal des auto-entrepreneurs

Le créateur d'entreprise dont le chiffre d'affaires lui permet de bénéficier du régime micro-entreprise peut adopter le régime de l'auto-entrepreneur en optant pour un prélèvement libératoire de ses cotisations sociales. Cette option lui ouvre ensuite la possibilité d'opter pour le prélèvement libératoire de son impôt sur le revenu.

Pour les entreprises industrielles et commerciales dont l'activité principale consiste à vendre des marchandises, des objets, fournitures, denrées ou à fournir le logement, le montant global du versement libératoire est de 13 % du chiffre d'affaires (du mois ou du trimestre précédent) (12 % de cotisations sociales et 1 % d'impôt sur le revenu). Le chiffre d'affaires pour les activités de vente étant plafonné à 81 500 € en 2011, l'impôt sur le revenu est donc lui-même plafonné à 815 €.

Pour les autres entreprises commerciales, relevant des BIC, essentiellement les entreprises qui réalisent des prestations de services hormis celles précédemment citées, le prélèvement libératoire est de 23 % (21,3 % de charges sociales et 1,7 % d'impôt). Le chiffre d'affaires de ce type d'activité étant plafonné à 32 600 € en 2011, l'impôt sur le revenu est lui-même plafonné à 1,7 % de 32 600 € soit 554 €.

Pour les revenus non commerciaux (activités libérales), le prélèvement libératoire est de 20,5 % (18,3 % pour les charges sociales et 2,2 % pour l'impôt). Le chiffre d'affaires des entreprises concernées étant plafonné à 32 600 € en 2011, l'impôt sur le revenu de cette activité était lui-même plafonné à 2,2 % de 32 600 € soit 717 €.

Pour bénéficier du prélèvement fiscal libératoire, il convient que le revenu de référence du micro-entrepreneur, pour l'avant-dernière année, n'excède pas la limite supérieure de la troisième tranche du barème de l'impôt sur le revenu (tranche de 14 %) pour une part de quotient familial (pour un célibataire). Cette limite est majorée respectivement de 50 % ou de 25 % par demi-part ou quart de part supplémentaire. Pour un contribuable marié ayant 2 enfants, le plafond pour 3 parts était donc en 2011 de 26 420 € × 3 parts soit 79 260 €, en 2011.

Rappelons que pour bénéficier du versement libératoire de l'impôt sur le revenu, le micro-entrepreneur doit d'abord opter pour le versement libératoire des cotisations sociales avant d'opter auprès du RSI pour le versement libératoire de l'impôt sur le revenu. L'option doit être exercée, avant le 31 décembre de l'année qui précède l'application du régime forfaitaire ou, pour les créateurs, au plus tard le dernier jour du troisième mois qui suit celui de la création.

Les Urssaf ont reçu délégation pour encaisser les cotisations des micro-entrepreneurs, y compris celles des professionnels libéraux.

Si le chiffre d'affaires dépasse en 2011 les limites de 81 500 € ou 32 600 €, le régime du versement fiscal libératoire continue de s'appliquer pendant l'année de dépassement et l'année suivante. Par contre, si le chiffre d'affaires excède les montants au-delà desquels la franchise de base de TVA ne s'applique plus (89 600 € ou 34 600 €), le régime fiscal libératoire cesse ses effets dès le premier jour du mois au cours duquel le seuil a été franchi.

Les auto-entrepreneurs sont exonérés de plein droit de la contribution économique territoriale (CET) l'année de la création et les deux années suivantes à condition qu'ils aient opté pour le prélèvement fiscal libératoire.

Comme nous l'avons souligné précédemment, le régime micro-entreprise présente l'avantage de la simplicité mais il présente également des inconvénients et notamment celui de payer des impôts même si l'activité est déficitaire. Il peut également poser un problème de trésorerie à l'entreprise car, au titre de l'année d'option, l'entrepreneur devra payer les prélèvements libératoires mais également les acomptes provisionnels sur ses revenus de l'année précédente.

Le régime des micro-entreprises est donc attrayant pour ceux qui souhaitent tester un projet n'exigeant pas de financement et entraînant peu de charges. Il est également attrayant

pour ceux qui ne veulent pas développer leur affaire et désirent réduire au minimum le temps consacré aux formalités sociales et fiscales.

Les créateurs qui souhaitent au contraire développer leur entreprise, ceux qui prévoient des déficits durant les premiers exercices, ceux qui veulent enfin tenir une comptabilité pour mieux contrôler leurs activités, auront tout intérêt à opter, dès le départ, pour une imposition au régime réel normal ou simplifié, car il vaut mieux qu'ils se familiarisent d'emblée avec la comptabilité que d'être obligés de s'y plier plus tard, lorsque leur chiffre d'affaires dépassera le seuil autorisé pour l'application du régime des micro-entreprises.

LE RÉGIME « SIMPLIFIÉ » D'IMPOSITION ET LE RÉGIME « RÉEL NORMAL »

Par rapport au régime réel normal, le régime simplifié n'est qu'un mode allégé de déclaration des résultats. Il n'a aucun impact sur le total des impôts versés.

Les entreprises assujetties au réel normal ont l'obligation de tenir un livre journal enregistrant jour par jour ou récapitulant mensuellement toutes les opérations réalisées. En fin d'année, elles doivent établir l'inventaire de leurs stocks et arrêter leurs comptes afin de calculer leurs bénéfices et dresser leur bilan et leur compte de résultat.

Les entreprises qui bénéficient du réel simplifié ont également le devoir de faire un inventaire en fin d'année, mais l'administration ne leur impose pas la tenue du livre journal. Elle accepte une simple comptabilité de trésorerie retraçant les encaissements et paiements quotidiens, les ventes inférieures à 76 € pouvant faire l'objet d'un enregistrement global en fin de journée. Par ailleurs, l'administration autorise les entreprises au réel simplifié à centraliser leurs écritures trimestriellement (et non mensuellement), et à effectuer une évaluation simplifiée de leurs stocks et travaux en-cours. Elle n'oblige pas les entreprises individuelles à lui remettre un bilan si leur chiffre d'affaires n'excède pas le double des limites prévues pour l'application du régime des micro-entreprises (163 000 € ou 65 200 € s'il s'agit de services). Ces entreprises peuvent tenir une comptabilité dite super-simplifiée et se contenter de déposer un compte de résultats simplifié, un tableau des immobilisations, amortissements, plus-values et moins-values et un relevé des provisions, amortissements dérogatoires et déficits reportables. Rappelons qu'en outre ces mêmes entreprises sont exonérées d'impôt sur les plus-values concernant les cessions d'actifs immobilisés si ceux-ci ont été conservés plus de 5 ans.

Les entrepreneurs individuels qui sont placés de plein droit, ou sur option, sous le régime du réel simplifié bénéficient également de formalités allégées car ils peuvent évaluer leurs stocks de produits finis et leurs en-cours en utilisant la méthode simplifiée évoquée dans le régime des micro-entreprises. Par ailleurs, ils peuvent se contenter d'enregistrer en fin d'exercice seulement les créances et les dettes nées durant cet exercice et ils n'ont pas l'obligation de remplir des annexes.

La principale différence entre le régime du réel simplifié et le réel normal apparaît surtout dans le mode de calcul de la TVA.

Les contribuables imposés au réel normal ont l'obligation de faire ressortir dans leur comptabilité la TVA afférente à chacune des opérations de dépenses et de recettes. Par ailleurs, tous les mois, (si leur TVA annuelle dépasse 4 000 €), ou tous les trimestres (si elle est inférieure à ce montant), ils doivent acquitter la taxe en déduisant de la TVA due sur les ventes d'un mois donné, celle figurant sur les factures reçues au cours du même mois¹. Les entreprises imposées au réel simplifié ont, par contre, la faculté d'utiliser un système allégé. Il consiste à verser des acomptes trimestriels (avril, juillet et octobre) égaux au quart de la taxe due au titre de l'année ou de l'exercice précédent, avant déduction de la TVA acquittée sur l'achat des immobilisations. Le quatrième acompte (correspondant aux opérations d'octobre et novembre) est égal au cinquième de cette taxe et il doit être versé en décembre. De la somme calculée il est possible de déduire la TVA ayant grevé les investissements.

Au plus tard le deuxième jour ouvré suivant le 1^{er} mai de l'exercice suivant (3 mai en 2011), l'entreprise doit déposer une déclaration récapitulative (CA 12) qui permettra de procéder à un réajustement entre les acomptes versés et la taxe effectivement due pour l'année considérée. La déclaration fera notamment ressortir le chiffre d'affaires et la TVA déductible au titre des achats, des frais généraux et des investissements. Le règlement du supplément éventuel de TVA due doit être joint au CA12.

Une entreprise imposée au réel simplifié peut réduire le montant d'un acompte trimestriel de TVA si la TVA effectivement due au titre de ce trimestre est inférieure d'au moins 10 % au montant de l'acompte qui lui est réclamé.

Par ailleurs, pour sa première année d'imposition, une entreprise nouvelle imposée au régime simplifié peut déterminer elle-même le montant de ses acomptes trimestriels mais chacun d'eux doit représenter au moins 80 % de la TVA réellement due pour le trimestre. En cas de crédit de TVA, aucun acompte n'est à verser.

Pour les frais généraux, le contribuable est autorisé à utiliser un pourcentage forfaitaire fixé à 0,20 % du chiffre d'affaires hors taxes, mais il n'a pas toujours intérêt à exploiter cette possibilité.

Quel que soit le régime d'imposition, les entreprises ont toujours la faculté de se faire rembourser un crédit de TVA (voir le site web www.impots.gouv.fr).

Les entreprises imposées au régime simplifié, et dont la TVA nette (hors TVA déductible sur les immobilisations) a été inférieure à 1 000 € pour l'exercice précédent, sont dispensées des acomptes et peuvent verser leur TVA avec la déclaration CA 12 annuelle.

Les entreprises nouvelles doivent déterminer elles-mêmes le montant des acomptes trimestriels de TVA dus la première année d'activité. Chaque acompte doit représenter au moins

¹ Rappelons que la TVA sur une vente est exigible au moment de la livraison et non à la date du règlement par le client. Pour les prestations de services et les travaux immobiliers, elle est exigible au moment de l'encaissement du prix ou des acomptes. La TVA payée aux fournisseurs peut être retranchée le même mois de celle due par l'entreprise sur ses ventes. La TVA due doit être acquittée à une date qui varie entre le 14 et le 24 du mois suivant, la date exacte étant fonction du mode d'imposition, de la localisation et de la forme juridique de l'entreprise.

80 % de l'impôt réellement dû pour le trimestre correspondant sinon une majoration de 10 % sera appliquée par le fisc sur la différence.

Le régime simplifié ne présente aucune différence par rapport au réel normal quant aux dates de déclaration, au montant et au mode de paiement des impôts directs. Les seules différences sur ces divers points découlent de la forme juridique choisie.

Rappelons que les entreprises individuelles assujetties au réel normal ou simplifié ont la possibilité d'adhérer à un centre de gestion agréée (CGE) ou une association de gestion agréée (AGE). Les centres ont pour objectif d'apporter une assistance à la gestion et de répondre à toutes les questions que leurs adhérents pourraient se poser en matière de fiscalité. Ils ont la possibilité de tenir eux-mêmes la comptabilité des contribuables imposés au réel simplifié, mais ces contribuables peuvent également conserver leur comptable ou expert-comptable habituel et adhérer au centre pour une cotisation réduite.

Les entreprises doivent remettre au centre de gestion tous les éléments nécessaires à la tenue d'une comptabilité sérieuse, et faire viser cette comptabilité par un expert-comptable ; elles ont l'obligation d'accepter les règlements par chèques, de faire libeller ces chèques à leur ordre et d'en informer leur clientèle par une mention figurant dans leurs documents professionnels et sur un avis affiché dans leurs locaux. En contrepartie, les adhérents d'un centre de gestion agréé n'ont pas l'obligation de calculer cette imposition sur un bénéfice majoré de 25 %, comme doivent le faire les entreprises imposées à l'IR qui ne sont pas adhérentes d'un tel centre. Les adhérents peuvent en outre déduire le salaire du conjoint sans limitation de montant. Par ailleurs, la période sur laquelle l'administration fiscale peut contrôler les résultats passés est ramenée à 3 ans.

Si le chiffre d'affaires d'une entreprise assujettie au réel simplifié dépasse les limites de ce régime (777 000 € pour les entreprises industrielles ou commerciales en 2011 ou 234 000 € pour les prestataires de services), cette entreprise continue de bénéficier du réel simplifié durant l'année de dépassement des limites précédentes. Cependant, si, durant cet exercice, le chiffre d'affaires excède les limites de 856 000 € ou 265 000 €, l'entreprise passe au régime du réel normal avec effet au premier jour de l'exercice en cours et elle est tenue d'effectuer des déclarations mensuelles de TVA (imprimés 3310-CA3).

Vous trouverez en RESSOURCE 11 les banques d'informations fiscales.

- Les micro-entrepreneurs au régime des auto-entrepreneurs qui opté pour un prélèvement libératoire de leurs cotisations sociales, peuvent, sous certaines conditions, opter pour un prélèvement libératoire de leur impôt sur les bénéfices.
- Les micro-entrepreneurs n'ayant pas opté pour le prélèvement libératoire de l'impôt sont imposables à l'IR calculé sur un montant correspondant à 29 % de leur chiffre d'affaires (ventes de marchandises), 50 % (activités de services) ou 66 % (activités libérales).
- Il peut être plus intéressant pour une entreprise individuelle éligible au régime micro d'opter pour le régime réel. L'impôt sera calculé sur le résultat plutôt que sur le chiffre d'affaires. Si ce résultat est négatif il ne supportera pas l'imposition et un déficit éventuel sera reportable sur les exercices suivants.
- Les sociétés sont imposables au taux de $33^{1/3}$ % du montant de leurs bénéfices. Sous certaines conditions, les PME peuvent bénéficier d'un taux de 15 % pour la partie des bénéfices inférieure à environ 38 000 €
- Les entreprises supportent d'autres impôts directs et taxes comme la contribution économique territoriale et la taxe foncière. La TVA est à la charge du consommateur final. Des taxes sont assises sur les salaires : la taxe sur les salaires, la taxe d'apprentissage et la taxe de formation professionnelle.
- L'ensemble des impôts et taxes débouche sur une fiscalité lourde et complexe qui évolue en permanence et qui est assortie d'exonérations et de mesures en faveur des entreprises nouvelles, de l'innovation ou de l'aménagement du territoire.
- Un chef d'entreprise ne peut maîtriser tous les aspects de cette fiscalité et il est préférable d'en confier le suivi à un spécialiste et de consacrer son énergie à la recherche de nouveaux clients.

Gérez le développement futur de votre entreprise

Le créateur vient de franchir le cap des trois ou cinq premières années... Une période jalonnée de mille difficultés, de beaucoup d'amertume mais également d'un formidable enthousiasme dont il se souviendra toute sa vie.

Est-il maintenant un chef d'entreprise « arrivé » ?

Certes non car il doit maintenant affronter de nouveaux défis : financer le développement, confier des responsabilités aux collaborateurs qu'il a embauchés pour mieux les motiver, rester ouvert sur son environnement pour y détecter de nouvelles idées, de nouvelles opportunités.

Tout cela exige de la disponibilité et c'est pourquoi on peut dire au chef d'entreprise : « Pour mieux gérer votre développement apprenez d'abord à bien gérer votre temps. Gérer votre croissance sur le plan financier, développez le potentiel humain de votre entreprise, soyez stratège et apprenez à trouver de nouvelles idées ».

APPRENEZ À BIEN GÉRER VOTRE TEMPS

Beaucoup de dirigeants n'ont pas réellement pris conscience que le bon usage de leur temps conditionnait la réussite de leur entreprise. La plupart sentent confusément la nécessité de mieux répartir leurs efforts pour augmenter leur efficacité et protéger leur santé. Pourtant, par manque de rigueur personnelle ou par méconnaissance de quelques règles très simples, ils se laissent entraîner par une activité débordante dans laquelle ils trouvent volontiers des arguments pour justifier un comportement que seuls viendra interrompre la retraite, l'accident cardiaque ou la faillite de leur affaire.

Tous les patrons devraient donc, un jour ou l'autre, tenter une petite expérience qui consiste à noter sur une feuille de papier tout ce qui, dans leur activité professionnelle, leur fait perdre une partie de leur temps.

Gageons qu'ils trouveront :

- le téléphone ;
- l'étude du courrier, et des e-mail reçus ;
- les visiteurs intempestifs ;
- les réunions inutiles ;
- l'absence de personnel compétent ;
- le manque d'expérience de leur secrétaire ;
- des circuits d'information inexistantes ou défectueux ;
- des systèmes de contrôle insuffisants ;
- les innombrables statistiques réclamées par l'administration ;
- les documents inutiles qu'ils doivent chaque jour consulter.

Sans oublier les pauses café, les repas d'affaire, et les activités extérieures sans aucune retombée pour l'entreprise...

Ne vous étonnez pas si la liste qui précède correspond (à quelques exceptions près) à celle que vous-même auriez établie. Toutes les études réalisées en France et à l'étranger font apparaître les mêmes sources de gaspillage. Or, la liste reste très incomplète car on néglige généralement tout ce qui, dans nos comportements, nos habitudes ou nos méthodes de travail, peut nous faire perdre du temps, et il s'agit là des éléments les plus importants. Pourquoi ne pas évoquer par exemple le manque de discipline personnelle qui nous conduit à fuir les problèmes importants que nous craignons d'affronter. Une telle attitude amène la plupart des dirigeants à se convaincre eux-mêmes qu'il est préférable de « déblayer d'abord le terrain » autour de ces problèmes, de se débarrasser d'abord des petites tâches qui leur encombrant l'esprit pour mieux se pencher ensuite sur l'important. En agissant ainsi, les intéressés prennent le risque de tourner éternellement autour des tâches clés, recherchant inconsciemment tout ce qui peut en retarder l'échéance.

Une telle attitude est particulièrement nette chez ceux qui préfèrent se battre contre les difficultés plutôt que de réfléchir à l'avenir de leur entreprise.

Bien d'autres comportements expliquent le mauvais usage du temps des dirigeants. Citons notamment :

- l'inaptitude à distinguer l'essentiel de l'accessoire ;
- l'absence de plan de développement ou d'objectifs clairement définis ou réfléchis ;
- le perfectionnisme qui conduit certains à « fignoler » une tâche avant d'en attaquer une autre ;
- la réticence à dire non quand il faut dire non ;

- la propension à différer la décision par la création de comités chargés « d'étudier les problèmes un peu plus en profondeur » ;
- le refus de déléguer et le désir de tout contrôler.

Le souci des patrons de prouver à leurs subordonnés le bien-fondé de leur propre position hiérarchique en utilisant un critère acceptable et mesurable par tous, ne doit pas être non plus oublié. Or, quel meilleur critère que le temps de travail, lorsque s'est solidement ancrée la croyance selon laquelle plus un individu travaille et meilleures sont ses réalisations !

Et pourtant, ce n'est pas dans son volume d'activité mais dans ses résultats qu'un dirigeant devrait trouver les fondements de sa légitimité. Toute progression au sein d'une hiérarchie entraîne un accroissement des responsabilités « stratégiques » et, par conséquent, une augmentation du temps nécessaire au diagnostic, au « reniflement » de l'environnement. Toutes ces tâches exigent de la réflexion et supposent une disponibilité intellectuelle qui supporte assez mal des horaires surchargés par des tâches secondaires.

De nombreux managers n'ont malheureusement pas encore pris conscience que leur temps était une « denrée stratégique », une denrée qui, dans leur plan de développement, devrait être prise en compte au même titre que leurs ressources financières.

UNE TÂCHE STRATÉGIQUE POUR LE DIRIGEANT : BIEN GÉRER SON TEMPS

Si nous devons donner aux chefs d'entreprise une recette, nous leur proposerions celle-ci : concentrez chaque jour votre énergie sur quelques objectifs dont la réalisation vous rapprochera des buts que vous avez fixés à votre entreprise. Pour cela appliquez la démarche suivante.

- Tentez d'abord d'explicitier les motivations qui vous animent dans votre activité (le pouvoir ? l'argent ? l'épanouissement intellectuel ?).
- Trouvez ensuite les facteurs clés de réussite, les éléments dont la maîtrise vous permettra de satisfaire pleinement ces motivations.
- Déterminez les stratégies à mettre en œuvre pour renforcer vos atouts et réduire vos faiblesses sur chacun des facteurs clés.

Vous pourrez ensuite traduire ces stratégies dans des objectifs journaliers, ou tout au moins les garder à l'esprit afin d'être capable de distinguer, dans vos activités quotidiennes, les tâches essentielles et les travaux secondaires.

Si vous savez isoler l'essentiel de l'accessoire, alors vous pourrez concentrer votre énergie sur les tâches importantes et vous préoccuper notamment :

- de modifier certains de vos comportements ;
- de protéger votre emploi du temps contre les « parasitages » ;
- de déléguer certaines tâches à votre secrétaire.

L'approche proposée ne saurait cependant constituer une panacée universelle susceptible de modifier en profondeur le comportement des dirigeants pour en faire des homo œconomicus « rationnels » animés par le seul désir d'augmenter leurs profits et la taille de leur entreprise. Les motivations que chacun cherche à satisfaire au travers de ses activités professionnelles diffèrent profondément d'un individu à l'autre et elles vont diversement peser sur ses méthodes de travail, et par conséquent sur le mode de gestion de son emploi du temps. Certains cherchent la puissance et le pouvoir, ils répugneront donc à déléguer des tâches que d'autres au contraire confieront à leurs collaborateurs. Certains préfèrent trouver leur épanouissement dans un environnement social stimulant, et pour atteindre cet objectif ils n'hésiteront pas à consacrer une partie importante de leur temps aux contacts avec leurs subordonnés. D'autres, au contraire, trouveront dans des activités extérieures l'épanouissement intellectuel qui constitue leur principale préoccupation.

Il ne saurait être question de discuter du bien-fondé de ces motivations, mais plutôt d'inciter les intéressés à les découvrir, à les expliciter, afin de trouver plus facilement un équilibre optimum entre ces motivations et les impératifs d'efficacité économique de leur entreprise ou de leur activité.

S'il faut écarter le dirigisme psychologique, il est par contre tout à fait possible d'aider les chefs d'entreprises à corriger certains comportements qui les empêchent de bien gérer leur temps, en particulier leur tendance à repousser sans cesse les tâches importantes qui ne leur plaisent pas.

Un jour, Charles Schwab, ancien président de la Bethlehem Steel, fit venir dans son bureau un consultant nommé Yvy Lee, et lui déclara : « Donnez-moi le moyen de bien gérer mon temps et je vous verserai les honoraires que vous mériterez ». Yvy Lee lui tendit une feuille de papier en disant : « Portez sur cette feuille les tâches les plus importantes que vous devrez accomplir demain et numérotez-les par ordre d'importance décroissante. Quand vous arriverez à votre bureau, commencez par la tâche n° 1 et passez à la seconde seulement lorsque vous aurez terminé complètement la première. Si cette première tâche vous demande toute une journée, tant pis... Lorsque vous aurez bien pris cette habitude, essayez de l'inculquer à vos collaborateurs. Vous pourrez alors m'envoyer un chèque dont vous fixerez vous-même le montant. »

Quelques semaines plus tard, Lee recevait 25 000 dollars avec un petit mot dans lequel Schwab affirmait que ses suggestions avaient été les plus profitables de toutes celles jamais reçues d'un consultant. Osborne écrit, de son côté : « En dehors du travail qui consiste à organiser votre emploi du temps quotidien, tout ce que vous apprendrez en management n'est qu'un jeu d'enfant¹. »

Lorsque vous établirez votre programme quotidien gardez donc toujours à l'esprit votre désir d'accroître vos forces et de réduire vos défaillances dans tous les domaines qui conditionnent le succès de votre entreprise. Pour isoler ces domaines reportez-vous si nécessaire au chapitre 1.

1 Osborne, *Executive Development Manual*, Economics Laboratory, Inc.

Fixez vos priorités en terme d'objectifs à atteindre plutôt que de tâches à accomplir : « connaître la répartition de mes clients par secteurs géographiques », plutôt qu'« étudier les statistiques commerciales », « trouver de nouveaux créneaux susceptibles d'intéresser mon entreprise », plutôt qu'« organiser une séance de réflexion en commun ».

Évitez de rédiger votre programme sur une feuille volante. Portez-le sur votre agenda ou sur une feuille cartonnée qui ne se mélangera pas avec les papiers qui traînent sur votre bureau.

Numérotez vos objectifs dans l'ordre souhaitable de leur réalisation, plutôt que dans l'ordre dans lequel vous aimeriez les aborder.

Si vous deviez ajouter au programme prévu des tâches secondaires, notez-les à part, afin de ne pas masquer les priorités.

Vous connaissez maintenant ces priorités, comment allez-vous procéder pour concentrer sur elles le maximum de temps et d'énergie ?

QUELQUES PRINCIPES POUR GÉRER VOTRE TEMPS

Si vous voulez réussir à concentrer votre temps et votre énergie sur les objectifs essentiels que vous avez isolés, alors vous serez peut-être obligé de vous protéger d'abord contre vous-même, puis contre votre environnement, avant de déléguer certaines tâches à vos collaborateurs et notamment à votre secrétaire.

Protégez-vous contre vous-même

Il existe deux grandes séries d'obstacles auxquels se heurte tout responsable qui veut gérer son temps et concentrer son énergie sur les objectifs les plus importants.

Nous avons déjà évoqué la première série de ces obstacles en insistant sur la difficulté qu'éprouvaient les cadres et dirigeants à déterminer les objectifs importants sur lesquels ils devraient concentrer leurs efforts. Il existe une autre série de difficultés, tout aussi considérables, auxquelles se trouvent confrontés presque tous les managers, même ceux qui savent où aller et comment y aller. Ces difficultés résultent d'une tendance générale à fuir les travaux qui déplaisent, et, dans une moindre mesure, de la propension à travailler sans ordre ni méthode.

Ne fuyez pas les tâches importantes

Bien des cadres et dirigeants préfèrent résoudre les problèmes dans l'ordre de leurs préférences plutôt que dans l'ordre de leur importance. Ils réussissent à se convaincre (et cherchent à convaincre les autres) que la meilleure façon de concentrer leur énergie sur les objectifs clés, c'est d'abord de se libérer des tâches secondaires qui leur encombrant l'esprit.

Le résultat est le même dans les deux cas : un patron n'aura aucun problème pour trouver une multitude de choses intéressantes à faire et, s'il préfère se battre contre les difficultés plutôt que de réfléchir à l'avenir, les complications qui en résulteront se chargeront d'augmenter sa satisfaction et de lui apporter des raisons supplémentaires de persévérer ! En effet, vous dira-t-il, « à quoi bon réfléchir au moyen ou long terme si demain je risque de disparaître faute d'avoir résolu tel ou tel problème immédiat... ». Si vous souhaitez éviter ces pièges acceptez les quelques conseils qui suivent :

- Ne différez jamais l'exécution des tâches importantes, surtout celles qui vous déplaisent, car si vous repoussez sans cesse à demain ce que vous devriez faire le jour même, vous chercherez inconsciemment à perdre du temps et vous encouragerez le parasitage de votre emploi du temps par ceux qui vous entourent. N'essayez donc pas de vous dégager d'abord des travaux secondaires, attaquez d'emblée les objectifs les plus importants et, dans votre emploi du temps, classez ces objectifs par ordre d'importance décroissante et non par ordre d'attrait décroissant.
- Ne vous laissez pas griser par la lutte contre les difficultés car la griserie est le pire ennemi d'un responsable. Soyez persuadé qu'il est plus facile d'être affairé que d'être efficace, et souvenez-vous que le rôle d'un cadre ou d'un dirigeant c'est d'atteindre certains résultats et non de se donner l'illusion qu'il a fait le nécessaire en dépensant une énergie importante ou en prenant lui-même en charge le travail des autres.
- N'abandonnez jamais un objectif avant qu'il ait été atteint ou avant que tout ait été fait pour qu'il trouve une solution dans un délai raisonnable.
- Sachez décider à temps et ne vous réfugiez pas dans l'ambiguïté. Évitez par conséquent de vous retrancher derrière des comités ou des groupes d'étude que vous aurez créés dans le seul but de vous sécuriser ou de décider à votre place. Certains patrons savent décider à temps avec des informations incomplètes ou inexistantes. Soyez de ceux-là et n'oubliez pas que la stratégie - nous dirons plus simplement la direction générale des entreprises - se distingue de la gestion courante par trois grandes caractéristiques : l'absence d'informations exhaustives, la nécessité qui en résulte de faire des choix entre des politiques parfois très différentes et enfin, la chance ou la bonne étoile. Si vous ne voulez pas faire de choix, si vous refusez de prendre des risques, alors ne soyez pas dirigeant et prenez plutôt votre retraite dans une communauté religieuse au Tibet.
- S'il faut savoir décider, il faut aussi refuser de prendre « à chaud » des décisions sur des problèmes qui ne vous concernent pas et dont vos collaborateurs voudront se débarrasser en vous les présentant « entre deux portes ».
- Sachez évaluer avec réalisme le temps nécessaire à l'étude et à la réalisation des objectifs que vous vous êtes fixés. Beaucoup de managers voudraient faire en 8 heures ce qui demande 12 à 24 heures. Ils oublient que le téléphone, les rendez-vous ou les réunions impromptues viendront manger une partie de leur temps et que leur manque d'ordre ou de méthode diminuera leur efficacité.

● Travaillez avec ordre et méthode

Si vous voulez être efficace, oubliez le mythe de la porte ouverte, des horaires prolongés et du bureau surchargé.

Un dirigeant qui laisse sa porte ouverte à tous ceux qui souhaitent le rencontrer n'a pas le temps de réfléchir et d'agir. Il ne lui reste qu'à prendre la place de son responsable des relations extérieures.

Un patron qui s'accommode d'un bureau submergé de papiers a probablement trouvé le meilleur moyen d'enterrer les problèmes importants, de faire perdre son temps à sa secrétaire et de convaincre ses collaborateurs qu'on ne peut leur demander de travailler avec ordre et méthode puisque leur propre patron donne l'exemple du désordre et de l'inorganisation.

Le cadre ou le dirigeant qui vit sur les nerfs, travaille 12 ou 14 heures par jour et reste enfermé dans sa citadelle risque fort d'abrèger l'espérance de vie de son entreprise... et la sienne propre. À défaut de respect il ne peut donc mériter que la pitié de ceux qui le côtoient...

Si vous vous sentez concerné par les critiques qui précèdent alors les quelques conseils qui suivent vous serviront :

- Réservez aux tâches importantes les périodes de la journée qui leur sont les plus propices. Essayez de déterminer les heures de la journée les plus favorables à la réflexion et celles durant lesquelles vous vous sentez le plus à l'aise pour les relations avec votre environnement. Consacrez la première période aux travaux qui demandent de la concentration et protégez-la contre toute perturbation. Réservez la seconde aux rendez-vous et aux réunions importantes et trouvez enfin durant le reste de votre journée quelques instants, sinon pour vous relaxer, du moins pour souffler.
- Travaillez sur une table débarrassée de tous les dossiers qui ne concernent pas le programme de travail que vous vous êtes fixé.
- Ayez un système de classement simple dont vous-même et votre secrétaire connaîtrez parfaitement les rubriques et le mode de fonctionnement. Veillez à ce que ces rubriques soient codifiées dans un document afin que le remplacement éventuel de la secrétaire ne pose pas trop de problèmes.
- N'oubliez pas qu'un bon matériel de dictée du courrier vous fera gagner un temps précieux. Ne soyez donc pas allergique au dictaphone.
- Ne lésinez pas sur le mobilier de bureau, si du moins vous en avez les moyens. Si ce n'est pas le cas, ayez néanmoins des sièges confortables, un éclairage et un chauffage évitant fatigue ou engourdissement excessif. N'oubliez pas le support de téléphone (vous en aurez besoin pour signer votre courrier pendant qu'un interlocuteur trop bavard vous retiendra au bout du fil). Ayez enfin à portée de la main une grande poubelle dans laquelle vous engloberiez tous les papiers inutiles.

- Sachez absorber rapidement les informations utiles et ne négligez pas les techniques de lecture rapide. En recherchant dans un texte les mots clés, en évitant de déplacer la tête lorsque vous lisez, en vous interdisant de marmonner le texte, en sautant les 2 ou 3 premiers mots de chaque ligne et les 2 ou 3 derniers, vous augmenterez déjà sérieusement votre vitesse de lecture. L'idéal serait cependant de suivre un séminaire sur les techniques de lecture rapide. Un tel séminaire représentera lui aussi un bon investissement et, si vous n'en êtes pas convaincu, essayez d'estimer le temps consacré à la lecture durant toute une vie professionnelle...
- Si vous pouvez dégager quinze jours de votre emploi du temps, partez suivre un stage de dactylographie et tapez désormais vous-même vos notes et une partie de votre courrier sur votre micro-ordinateur. L'apprentissage de la frappe constitue un investissement prodigieusement rentable. On se moquera probablement de vous mais vous éprouverez demain un curieux plaisir en regardant vos détracteurs (qui ne trouveront plus de secrétaire) taper péniblement avec deux doigts le nez collé sur leur clavier sans pouvoir contrôler sur l'écran de l'ordinateur le résultat de leurs exploits !

Protégez-vous contre votre environnement

S'il faut travailler avec ordre et méthode, il faut également faire le nécessaire pour se protéger contre son environnement, notamment contre le courrier, le téléphone, les visites imprévisibles et les réunions inutiles.

● Contre votre courrier

Quoi de plus tentant pour un dirigeant que d'ouvrir lui-même son courrier ou ses e-mail le matin ? Désir de se tenir informé de tout, souci de détecter rapidement la survenance de difficultés et d'en apprécier l'importance... les raisons invoquées ne sauraient faire oublier qu'en agissant ainsi, vous gaspillerez des heures ou des minutes particulièrement précieuses. Vous allez en effet sacrifier à une activité exigeant peu d'efforts intellectuels, un début de journée souvent propice à la réflexion. Et vous courrez le risque de découvrir dans les lettres ou les e-mail des tâches ou des problèmes nouveaux à aborder immédiatement, au risque de perturber complètement le programme de travail que vous vous étiez fixé.

Si vous souhaitez vous protéger contre votre courrier, laissez donc votre secrétaire le gérer, ou choisissez à l'avance avec elle un moment de la journée pour l'étudier. Pourquoi ne pas repousser par exemple cette étude en fin de matinée ou en fin d'après-midi ? Cela donnera à votre collaboratrice le temps d'orienter vers vos subordonnés les lettres ou messages qui sont pour vous sans intérêt et de préparer les dossiers qui vous permettront d'apporter aux problèmes prioritaires une réponse immédiate.

● **Contre le téléphone**

Un simple coup de téléphone risque d'interrompre une réflexion, de vous mettre sous tension, ou, tout simplement, de vous donner un prétexte pour abandonner une tâche importante.

Confiez donc à votre secrétaire le soin de filtrer les appels téléphoniques et laissez-la vous protéger. En promettant à vos correspondants que vous les rappellerez, elle vous fera gagner un temps très précieux, surtout si vous regroupez les appels à un moment de la journée tel que vos interlocuteurs devront éviter les grands discours, s'ils veulent déjeuner ou quitter leur travail à temps !

Une bonne secrétaire de direction doit être capable de donner de vous l'image d'un responsable efficace mais courtois. Cette image, elle la créera grâce à sa gentillesse, au ton de sa voix, à son aptitude à écouter, à poser les bonnes questions, à réduire au besoin l'agressivité de ses interlocuteurs et enfin grâce à quelques artifices que vous aurez mis au point ensemble. À titre d'exemple, l'un des meilleurs moyens pour elle d'apprécier l'opportunité de vous passer directement un interlocuteur, c'est peut-être de lui dire simplement : « Monsieur X est actuellement en réunion, souhaitez-vous que je l'interrompe ou préférez-vous qu'il vous rappelle à 11 h 45 ou 17 h 30 ? ».

● **Contre les rendez-vous intempestifs**

S'il convient de bien gérer son téléphone, il faut porter autant d'attention aux rendez-vous et réunions.

- Faites gérer vos rendez-vous par votre secrétaire.
- N'en programmez aucun dans la période de la journée que vous souhaitez réserver à la réflexion.
- Appliquez aux visites imprévisibles les mêmes recettes qu'aux coups de téléphone imprévus.
- Si les visiteurs ne peuvent revenir, si vous n'avez pas la possibilité d'aller vous-mêmes chez eux, ou s'ils n'acceptent pas d'indiquer à votre secrétaire l'objet et la durée prévue de l'entretien sollicité, accueillez-les debout, et n'allez pas vous asseoir avant de vous être assuré de l'importance de leurs préoccupations.
- Convenez éventuellement d'un code avec votre « ange gardien » afin qu'il puisse interrompre votre discussion en vous rappelant d'autres rendez-vous ou d'autres obligations.

● **Contre les réunions inutiles**

Méfiez-vous des réunions sans ordre du jour, mal préparées, trop longues ou qui associent trop de monde.

- Ne provoquez aucune de ces réunions sans vous être au préalable posé les questions suivantes.
 - La réunion aura-t-elle pour but de m'informer ou plutôt d'associer mes collaborateurs à la prise de décision ?
 - Si mon objectif est d'obtenir des informations, n'ai-je pas déjà ces informations ou ne puis-je me les procurer plus rapidement ?
 - Si la réunion peut m'apporter de nouvelles informations, celles-ci seront-elles susceptibles de modifier ma décision ou n'ai-je pas déjà pris cette décision ?
 - Les conséquences d'une telle décision justifieraient-elles le coût de la réunion ?
 - Quel est ce coût (en salaire des participants, charges sociales, frais éventuels de déplacement, préparation administrative de la réunion) ?
- Évaluez le coût de vos réunions (à l'heure sinon à la minute), cela vous donnera certainement l'envie de les commencer à temps et de les terminer à l'heure prévue.
- Attaquez les réunions par l'étude des points les plus importants à l'ordre du jour ; terminez par les problèmes secondaires susceptibles d'être repoussés ou directement étudiés avec les intéressés.
- Fixez des délais limites à la prise des décisions et chargez quelqu'un de vous en rendre compte.
- Ne transformez pas systématiquement vos repas de midi en déjeuners de travail. Vous devez vous ménager des moments de détente pour rester efficace. Si vous êtes un travailleur incorrigible, alors réservez ces repas à des rendez-vous importants, par exemple avec vos principaux collaborateurs pour faire le point régulièrement. Mais ne poussez pas le vice jusqu'à tirer profit de vos petits-déjeuners. Peut-être éprouverez-vous une certaine vanité en constatant que les chefs d'État font comme vous, mais vous ferez probablement sourire ceux qui réalisent en huit heures de travail ce que vous n'arriverez bientôt plus à faire qu'en dix ou douze heures.
- Soyez réaliste lorsque vous bâtissez votre emploi du temps. Une étude du temps efficace de travail des dirigeants montrerait certainement qu'il est illusoire d'espérer se concentrer plus de 2 ou 3 heures par jour. Si vous savez gérer votre temps, vous augmenterez peut-être cette durée mais vous n'éliminerez jamais les imprévus. Tenez-en compte et construisez en conséquence vos plannings journaliers.
- Si votre activité vous oblige à consacrer beaucoup de temps à la réflexion mais vous contraind à entretenir de nombreuses relations avec votre environnement, alors levez-vous de bonne heure ou bien faites comme ce dirigeant d'une compagnie aérienne française qui, régulièrement, « prenait sa retraite » dans un lieu éloigné, connu de sa seule secrétaire, afin de pouvoir méditer tranquillement sur la stratégie de son affaire.

● Contre l'excès d'informations

Protégez-vous enfin contre l'excès d'informations et mettez d'abord un terme aux notes de service, mémos et listings d'ordinateurs inutiles. Si vous laissez jouer la loi de Parkinson, ces documents se multiplieront à l'excès et pourraient bien un jour vous mettre dans la même situation que cette entreprise automobile allemande qui, au lendemain de la seconde guerre mondiale, ne produisait plus de véhicules mais dont les services administratifs continuaient de travailler à plein régime...

Exigez des informations synthétiques, faites filtrer les documents par votre secrétaire et n'hésitez pas à jeter à la poubelle tout ce qui ne vous apprendra rien d'intéressant.

Sachez utiliser les compétences de votre secrétaire

Aucun précis de management n'accorde aux secrétaires de direction la place qui devrait leur revenir et très rares sont les professeurs de gestion qui encouragent des jeunes femmes et des jeunes hommes de valeur à s'orienter vers cette activité dont l'importance est grandissante.

Prisonniers des idées reçues ou manquant eux-mêmes d'expérience professionnelle, bien des auteurs, et même bien des patrons, voient dans les secrétaires de direction, ou les assistants de direction, de simples exécutants dont on exige simplement qu'ils sachent maîtriser la bureautique et prendre les rendez-vous de leur patron.

La (ou le) secrétaire de direction est beaucoup plus que cela, c'est l'auxiliaire le plus précieux du chef d'entreprise puisqu'elle protège son bien le plus précieux, son temps. Elle l'aide à s'informer, à s'organiser et à se concentrer sur les dossiers importants. Par son calme et par son aptitude à s'organiser, elle lui évite de manager par crises. Enfin, par sa gentillesse et son efficacité, elle donne de lui l'image d'un dirigeant courtois et compétent.

En définitive, bien choisir sa secrétaire c'est sans doute l'une des tâches les plus importantes pour un chef d'entreprise et on peut déclarer sans risque de se tromper : « Parlez-moi des qualités de votre secrétaire, et je vous dirai si vous êtes efficace... ».

Arrivé au terme de cette série de conseils, peut-être mesurez-vous l'importance des progrès à réaliser et la difficulté de modifier certains de vos comportements.

Comment trouver la force nécessaire pour surmonter cette difficulté ?

APPLIQUEZ LES CONSEILS PRÉCÉDENTS

Si vous voulez modifier vos comportements efforcez-vous de respecter les règles qui suivent.

« Attaquez » aussitôt que possible et ne vous contentez pas de bonnes résolutions

Tant que vous n'aurez pas mis en œuvre ces résolutions, elles resteront de simples vœux pieux et toute action qui irait à leur encontre rendrait un peu plus difficile le changement de vos comportements.

N'acceptez aucune entorse à vos nouvelles règles de conduite tant qu'elles ne seront pas encore solidement ancrées

Si vous avez décidé par exemple de ne plus ouvrir le courrier, ne vous laissez pas tenter par une enveloppe... même si vous pensez que son timbre pourrait enrichir votre collection.

Si vous avez décidé de consacrer le début de vos matinées à la réflexion, ne décrochez pas le téléphone, ne consultez pas votre messagerie électronique, n'acceptez aucun rendez-vous et refusez toute réunion à ce moment-là.

Sachez que la meilleure incitation au changement réside dans la prise de conscience du gaspillage de votre temps

Pour réaliser cette prise de conscience, suivez le processus suivant.

Pendant une première semaine, observez passivement l'utilisation de votre temps sans rien changer à vos habitudes et en utilisant un imprimé type (voir le premier tableau de la page suivante). N'attendez pas la fin de la journée pour mettre à jour cet imprimé. Faites-le, sinon en permanence, du moins toutes les heures. Si vous vous déplacez, notez vos activités sur un petit carnet et reportez son contenu sur votre imprimé à votre retour.

En fin de journée, analysez le temps consacré aux différentes tâches en répartissant celles-ci selon la classification suivante :

- non déléguables : urgentes, non urgentes ;
- déléguables : urgentes, non urgentes ;
- pertes de temps.

À l'issue de la première semaine, faites le bilan. Vous remarquerez probablement qu'une partie importante de votre temps a été gaspillée et que le taux de gaspillage est resté relativement stable d'une journée à l'autre. Vous constaterez également que des tâches initialement considérées comme urgentes ne l'étaient pas en réalité. Vous vous apercevrez enfin que bien des travaux auraient été mieux exécutés s'ils avaient été délégués (voir tableau 14.1).

TABLEAU 14.1 **Journée du...**

Heures	Tâches accomplies	Durée	Non déléguables		Déléguables		Pertes de Temps
			Urgent	Non urgent	Urgent	Non urgent	
8 h	Traitements de mails	10'				10'	
8 h 10	Communication téléphonique M. Dupont	5'					5'
	Réunion client M. Durand	1 h 05			1 h 05		
8 h 15	Reçu appel téléphonique de M. Jean	5'	5'				
9 h 20	Demande informations sur nouveau produit concurrent X	10'		10'			
9 h 25	Réunion avec municipalité	2 h 15					2 h 15
10 h 35	•	•					
11 h 50	•	•					
	•	•					
	•	•					
	•	•					
	Récapitulatif journée du...		5'	10'	1 h 05	10'	2 h 20

Fort de ces constatations, reprenez le même type d'exercice pendant une seconde semaine, mais en programmant la veille votre emploi du temps du lendemain (voir tableau 14.2).

Pour qu'un tel exercice soit efficace, fixez-vous chaque soir deux ou trois objectifs à atteindre le lendemain et gardez-vous de raisonner en terme de tâches à accomplir. En fin de semaine, ou mieux en fin de journée effectuez une analyse systématique et critique des écarts séparant les prévisions des réalisations, et déterminez à chaque fois le pourcentage de réalisation des objectifs fixés et la cause des écarts (coups de téléphone, rendez-vous trop longs ou inutiles, réunions mal préparées...).

Une telle analyse vous permettra probablement de mieux appréhender votre propre responsabilité dans le gaspillage de votre temps. Elle vous fournira peut-être aussi la force nécessaire pour remodeler vos comportements. Il est essentiel de bien fixer ses objectifs avant de commencer la journée.

- Objectifs fixés
 1. Connaître la répartition de mes clients par secteurs géographiques
 2. Déterminer nouveaux types de compresseurs à distribuer
 3. Connaître efficacité du système de contrôle budgétaire
 4. Améliorer relations avec la municipalité
 - 5...

TABLEAU 14.2 **Journée du...**

Heures	Tâches accomplies	Concerne objectifs fixés		Concerne autres activités				Pertes de Temps
		N° des objectifs	Temps consacré	Non déléguables		Déléguables		
				Urgent	Non urgent	Urgent	Non urgent	
8 h	Réunion avec le Maire	4	20'	1 h 35			20'	15'
8 h 20	Téléphone Jean							
8 h 35	Réception M. Silop							
8 h 55	Réception délégués du personnel							
10 h 30	Rendez-vous contrôleur budgétaire	3	2 h					
12 h 30	•							
•	•							
•	•							
•	•							
Récapitulatif journée du...			2 h 20	1 h 35			20'	15'

GÉREZ VOTRE DÉVELOPPEMENT SUR LE PLAN FINANCIER

La plupart des difficultés rencontrées par les entreprises durant les 3 ou 5 premières années d'activité sont des difficultés de trésorerie qui ne résultent pas de la mauvaise volonté du banquier mais plutôt de la méconnaissance, par les dirigeants, de quelques règles élémentaires de gestion financière, règles que nous avons déjà évoquées.

POUR MAÎTRISER VOTRE DÉVELOPPEMENT : FINANCEZ VOS BESOINS PERMANENTS PAR DES CAPITAUX PERMANENTS

Trop de patrons semblent d'abord ignorer qu'il convient de financer par des capitaux permanents (capitaux propres ou dettes à long ou moyen terme) non seulement leurs immobilisations, mais aussi leur besoin en fonds de roulement moyen. Cela permet de réserver les crédits bancaires à court terme à la couverture des besoins momentanés de trésorerie, besoins qui résulteront des décalages entre les rentrées et les sorties d'argent.

Il est navrant de constater que beaucoup de créateurs « foncent tête baissée » vers le dépôt de bilan alors qu'ils auraient probablement évité les difficultés s'ils avaient pris le temps d'estimer, même sommairement, leur besoin en fonds de roulement en pourcentage de leur chiffre d'affaires.

Exemple

Pour réaliser un chiffre d'affaires de 2 800 000 € HT (3 377 000 € TTC) un chef d'entreprise estime qu'il doit réaliser des achats de matières premières de 1 120 000 € HT (1 350 000 € TTC).

Les matières restent en stock pendant une durée moyenne de 30 jours ou, sous une autre forme, le stock de matières premières représente 30 jours d'achats annuels HT consommés, soit :

$$\text{Stock moyen} = \frac{1\,120\,000 \times 30}{360} = 93\,300 \text{ €}.$$

Les clients paient en moyenne à 75 jours ou, sous une autre forme, le compte clients représente 75 jours de chiffre d'affaires annuel TTC, soit :

$$\text{Clients} = \frac{3\,377\,000 \times 75}{360} = 703\,500 \text{ €}.$$

Les fournisseurs accordent à l'entreprise un crédit moyen de 45 jours ou, sous une autre forme, le poste fournisseurs représente 45 jours d'achats annuels TTC, soit :

$$\text{Fournisseurs} = \frac{1\,350\,000 \times 45}{360} = 168\,700 \text{ €}.$$

Le BFR est donc de $S + C - F = 93\,300 + 703\,500 - 168\,700 = 628\,000 \text{ €}$.

Par rapport au chiffre d'affaires HT, il représente un pourcentage de :

$$\frac{628\,000 \times 100}{2\,800\,000} = 22,4\%.$$

Le chef d'entreprise peut alors tenir le raisonnement suivant.

Si mon chiffre d'affaires augmente de 1 million d'euros l'année prochaine, mon BFR augmentera d'environ 22,4 % soit 224 000 €. Je sais qu'il convient de financer la totalité de cette augmentation par une augmentation de mes capitaux permanents c'est-à-dire par des emprunts à long terme, que le banquier refusera certainement de m'accorder, ou par des capitaux propres qui peuvent provenir de deux sources : soit des apports supplémentaires de capitaux personnels effectués par moi-même ou par mes associés, soit des bénéfices conservés par l'entreprise. Mon banquier me refusera probablement des prêts à long terme pour financer l'accroissement du BFR mais je sais que, par contre, il acceptera peut-être de m'accorder des crédits à court terme (escompte, dailly...) à hauteur de 50 % de l'augmentation de ce BFR. Si ce BFR (ou son augmentation) représente 22,4 % de mon CA (ou 22,4 % de la croissance de ce CA) je peux donc penser que le banquier me financera en court terme 11,2 % de la croissance de mon chiffre d'affaires. Si je n'ai pas de fortune personnelle et si mes associés ne sont pas en mesure d'effectuer de nouveaux apports alors il faudra que les bénéfices conservés de l'année représentent 11,2 % de l'augmentation de mon CA durant l'exercice considéré, puisque mon BFR représente 22,4 % de mon chiffre d'affaires.

Cela veut dire tout simplement que mes activités devront dégager une rentabilité nette d'impôt de 11 % de cette croissance du CA, soit 112 000 €. Si cela est impossible alors les difficultés de trésorerie surgiront tôt ou tard, à moins que je freine la croissance de mes activités.

En définitive, il convient que la rentabilité nette de l'entreprise corresponde à la moitié au moins de l'augmentation du BFR. C'est là un indicateur facile à calculer. Il est certes grossier mais combien d'entreprises seraient aujourd'hui en vie si leurs dirigeants s'étaient donné la peine de réaliser un calcul simpliste ?

POUR PILOTER VOTRE DÉVELOPPEMENT : ÉLABOREZ VOTRE PROPRE TABLEAU DE BORD

Tous les éléments de ce tableau de bord ont été présentés dans le chapitre 4 de la deuxième partie. Dans ce tableau de bord, gardez-vous de mettre trop de ratios sinon vous les abandonnerez tous très vite. Prenez plutôt la décision de choisir trois indicateurs du type suivant :

- un indicateur de « stratégie personnelle »,
- un indicateur de rentabilité,
- un indicateur de financement de votre développement.

Votre tableau de bord

1. Un objectif personnel que vous seul devez choisir en fonction des satisfactions que vous attendez de la vie

- L'argent, la rentabilité ?

Vous pouvez l'exprimer par l'un des critères suivants :

- l'évolution des bénéfices nets en valeur absolue ;
- la rentabilité financière ou rentabilité des capitaux que vous avez personnellement investis dans l'affaire : bénéfices nets/capitaux propres ;
- la rentabilité économique : bénéfices nets/total des actifs ;
- la rentabilité commerciale : bénéfices nets/chiffre d'affaires.

- La puissance, la croissance ?

Vous pouvez l'exprimer par l'un des critères suivants :

- l'évolution de votre CA ;
- l'évolution de vos effectifs ;
- l'évolution de votre part du marché par rapport à celle de vos concurrents.

- Un autre objectif quantitatif ou qualitatif ?

S'il s'agit d'un objectif qualitatif, attention aux objectifs alibis...

2. Un objectif de rentabilité : par exemple le ratio

$$\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Production (ou CA)}}$$

3. Un indicateur de financement de votre développement, vous le connaissez : votre BFR en pourcentage de votre chiffre d'affaires ou, mieux

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Augmentation du BFR}}$$

Si maintenant vous vous sentez capable de suivre des ratios plus nombreux, vous pourriez choisir les ratios suivants :

- le ratio de rotation de vos stocks ;
- le ratio de rotation de votre poste clients ;
- le ratio de rotation de votre poste fournisseurs ;

ou, encore, deux détecteurs de difficultés :

- le ratio frais de personnel/valeur ajoutée ;
- votre ratio frais financiers/valeur ajoutée.

Si vous désirez aller encore plus loin dans le détail, alors reportez-vous au chapitre 4 de la dernière partie ou au CD-Rom de l'auteur de *Réalisez vous-même le diagnostic financier d'une entreprise*¹.

DÉVELOPPEZ LE POTENTIEL HUMAIN DE VOTRE ENTREPRISE

« Un chef d'entreprise ne prend jamais sa retraite, c'est une machine à broyer du travail qui se fausse dès qu'elle s'arrête, mais qui ne s'arrête pas toujours quand elle est faussée. »

Pour faire mentir ce dicton de Detoef, pour franchir sans trop de problèmes les différentes étapes de la croissance, et pour éviter plus tard de graves difficultés de succession, choisissez soigneusement vos premiers collaborateurs, reculez leur seuil d'incompétence, et si vous voulez vous développer rapidement, pensez dès aujourd'hui aux cadres de haut niveau dont vous aurez besoin demain.

CHOISISSEZ AVEC SOIN VOS COLLABORATEURS

- Réfléchissez aux tâches que vous allez confier à vos futurs collaborateurs.
- Déterminez les qualités qu'ils devront posséder pour exécuter correctement ces tâches.
- Demandez-vous si votre entreprise ne recèle pas déjà des talents cachés que vous pourriez aider à se révéler.
- Évitez d'embaucher des personnes dont vous n'êtes pas sûr qu'elles possèdent les qualités que vous recherchez.

1 Pour obtenir des informations sur ce CD-Rom, consulter le site Internet de l'auteur www.robertpapin.com

- Prenez tout le temps nécessaire pour les rechercher et sélectionner vos collaborations ; écoutez attentivement les candidats et donnez leur suffisamment de temps pour parler d'eux-mêmes, de leurs activités passées, des raisons pour lesquelles ils ont quitté leur dernier emploi. À l'issue des entretiens, notez vos impressions, vérifiez les informations recueillies, utilisez au besoin les services d'un graphologue et, si le poste est important, faites recevoir les intéressés par une deuxième personne avec laquelle vous échangerez vos impressions.

FAVORISEZ L'ADAPTATION DES COMPAGNONS DE LA PREMIÈRE HEURE

Si vous ne voulez pas être condamné plus tard à vous séparer des vieux compagnons du départ, vous devrez très vite vous préoccuper de leur donner une formation adaptée aux besoins futurs de votre entreprise.

Pour combattre leur anxiété, précisez-leur clairement que vous souhaitez voir cette entreprise survivre après votre départ et sachez les motiver en apprenant vous-même à déléguer et à contrôler.

Formez vos collaborateurs

Si vous ne vous préoccupez pas dès la première heure de former ceux que vous allez engager, alors dans 20 ans ces personnes, qui feront pratiquement partie de votre famille, seront trop jeunes pour prendre leur retraite et trop vieilles pour changer d'entreprise. Leur credo sera la continuité et tout changement équivaldra pour elles à une véritable aventure.

N'ayant jamais participé à vos décisions, elles auront progressivement perdu toute chance d'exercer de véritables responsabilités et les jeunes loups que vous tenterez de leur substituer se diront : « Après tout, si le patron reste encore 20 ans à la barre, rien ne dit que nous-mêmes ne vieillirons pas comme ses premiers compagnons. »

Vous serez donc un chef d'entreprise seul, condamné à décider de tout et à vous informer de tout. Même lorsque vous partirez en vacances vous serez contraint de garder le contact avec votre secrétaire et si vous disparaîsez, tout ce que vous aurez construit disparaîtra avec vous.

Pour échapper à ce lamentable scénario, préoccupez-vous très tôt de former vos principaux collaborateurs, non seulement à l'exécution de leurs travaux quotidiens, mais également aux responsabilités qu'ils pourraient assumer demain. Faites-les profiter des différentes sources de formation, et notamment des séminaires gratuits organisés par les fournisseurs, les distributeurs ou les organismes professionnels. Et n'entretenez pas l'anxiété chez vos subordonnés.

Combattez l'anxiété autour de vous

On est sûr qu'une entreprise marche bien lorsque chaque employé raconte à qui veut l'entendre que c'est lui qui la fait marcher.

Même si le créateur est le premier artisan de la réussite, l'entreprise doit devenir l'enfant de tous, or personne n'accepte volontiers de perdre un enfant.

Les dirigeants qui savent faire en sorte que l'affaire leur survive, ceux qui le diront clairement, ceux-là obtiendront de leurs collaborateurs, non seulement le nécessaire, mais aussi le superflu.

Apprenez à déléguer et à contrôler

Notre propos n'est pas de développer dans cet ouvrage un plaidoyer en faveur de la délégation. Bien des inexactitudes ont été écrites sur le sujet et il existe des entreprises qui ont atteint une taille importante alors même qu'elles avaient à leur tête des patrons dits autocrates. Mais si ces derniers ont su faire face aux problèmes soulevés par un développement rapide, c'est qu'ils ont réussi à isoler les facteurs clés de réussite dans leur domaine d'activité, pris eux-mêmes toutes les décisions importantes, et délégué correctement les autres tâches à des collaborateurs de valeur.

Il existe deux manières de tromper un collaborateur : lui donner l'illusion d'exercer des responsabilités et lui en donner effectivement sans le contrôler. Le deuxième type de tromperie entraîne généralement des conséquences beaucoup plus graves que le premier car, en l'absence de contrôle, on risque de constater trop tard l'existence d'écarts entre les prévisions et les réalisations. Le dirigeant mal informé n'aura donc plus la possibilité de « corriger le tir », sinon par des mesures brutales qu'il adoptera d'autant plus volontiers qu'il aura tendance à penser qu'il a été trompé par ses subordonnés.

Pour éviter une rotation excessive de votre personnel, vous n'avez donc à votre disposition que deux solutions. La première consiste à déclarer nettement que vous voulez être informé de tout et prendre vous-même les décisions importantes. La seconde consiste à fixer avec vos collaborateurs des objectifs précis, mesurables, réalistes, puis à vous imposer de contrôler leur exécution dans un délai que vous aurez clairement fixé.

PENSEZ AUJOURD'HUI AUX CADRES ET CONSEILLERS DONT VOUS POUVEZ AVOIR BESOIN DEMAIN

Bien des dirigeants fournissent un travail de qualité exceptionnelle mais s'entourent de cadres et conseillers de second rang. Obnubilés par le souci d'éviter toute initiative qui pourrait amener le chef d'entreprise à découvrir qu'il existe ailleurs des personnes plus compétentes, ces subordonnés finiront par transmettre au patron leur anxiété.

Un véritable dirigeant doit au contraire avoir le courage de recruter des collaborateurs meilleurs que lui, sans penser qu'ils pourraient un jour le supplanter.

Sachez donc résister à la tentation de choisir des individus façonnés sur votre modèle. Pour tirer le maximum de vos conseillers, précisez-leur clairement ce que vous attendez d'eux, impliquez-vous dans leur travail et n'acceptez jamais de vous laisser lier par leurs recommandations.

Rien ne vous empêche d'ailleurs de constituer une sorte de conseil d'administration dans lequel vous mettrez, non pas de vieux messieurs qui vous feront plaisir en vous écoutant poliment, mais des personnes qui seront là pour vous aider à reformuler votre stratégie et pour vous obliger à rester jeune et aussi créatif que vous l'étiez lorsque vous avez créé votre entreprise.

POUR CONSOLIDER LE DÉVELOPPEMENT DE VOTRE ENTREPRISE SOYEZ STRATÈGE

Lorsque vous avez créé votre entreprise vous vous êtes efforcé d'identifier les facteurs clés de réussite dans votre domaine d'activité, d'analyser vos atouts et vos faiblesses sur chaque facteur clé, de détecter les atouts et faiblesses des concurrents potentiels et d'anticiper l'évolution des facteurs clés dans le futur.

En menant ce travail de réflexion vous avez fait de la stratégie sans le savoir mais c'est doute pour cela que votre entreprise a surmonté les mille difficultés de ses premières années d'activité.

Mais ces difficultés ont augmenté votre charge de travail et grignoté votre temps disponible pour la réflexion sur le futur.

En apprenant à mieux gérer votre temps vous retrouverez un peu de cette disponibilité intellectuelle dont vous avez besoin mais comment utiliser celle-ci pour faire à nouveau de la stratégie ?

Si vous êtes un dirigeant impétueux vous éprouverez sans doute des difficultés à « démarrer » la réflexion, et surtout à expliciter les motivations qui guident votre comportement. Une bonne technique, déjà suggérée dans la première et la seconde partie de ce livre, consiste à prendre un crayon et à jeter pêle-mêle vos idées sur une feuille de papier. Vous finirez par vous prendre au jeu des associations d'idées et par oublier vos préoccupations du court terme pour vous concentrer sur le long ou le moyen terme.

Ce premier obstacle étant franchi, il est alors possible de vous aider, par exemple en mettant à votre disposition des listes de contrôle nécessairement caricaturales mais qui du moins vous éviteront d'oublier des éléments importants.

Ces check lists ne doivent pas cependant vous bloquer psychologiquement par des questions exigeant un trop grand effort de réflexion. Par ailleurs, il est préférable de classer les questions dans un ordre de difficulté croissante, les plus simples étant placées en tête de liste.

Suggérons à titre d'exemple le petit questionnaire suivant :

- Quelles sont les caractéristiques des produits (des services) que je fabrique ou que je commercialise aujourd'hui ?
- À quels types de consommateurs ces produits (ces services) sont-ils vendus ?
- Quelle est l'image de marque de ces produits (de ces services) auprès de mes clients ?
- Quels sont mes objectifs à trois ans (à cinq ans) en termes de profits, de croissance, de part de marché ?
- Serai-je en mesure d'atteindre ces objectifs avec les produits (les services) que je commercialise actuellement ou dois-je envisager de fabriquer d'autres produits, d'autres services et de conquérir d'autres marchés ?
- Ai-je les moyens en hommes (et notamment en cadres) et en capitaux, pour fabriquer d'autres produits, proposer d'autres services ou prospector d'autres marchés ?
- Ai-je une politique cohérente en matière de personnel ?

Pour répondre à ces questions, vous devrez probablement vous procurer des informations complémentaires, réfléchir à vos objectifs, à vos ressources, vos atouts et vos points faibles, bref, vous construirez votre propre méthode d'approche des problèmes stratégiques.

Une réflexion stratégique comporte nécessairement trois grandes étapes :

1. Un diagnostic de la situation présente ;
2. Une analyse des opportunités nouvelles susceptibles d'être exploitées ;
3. Un examen détaillé des procédés à mettre en œuvre pour tirer profit de ces opportunités.

Ces trois étapes ont été résumées dans les quatre figures suivantes (voir fig. 14.1., 14.2, 14.3. et 14.4.).

Mais tôt ou tard vous vous poserez la question suivante : existe-t-il des procédés qui me permettraient de détecter de nouvelles idées de produits ou de services susceptibles d'alimenter la croissance de mon entreprise ?

Les développements qui suivent devraient vous aider à les trouver.

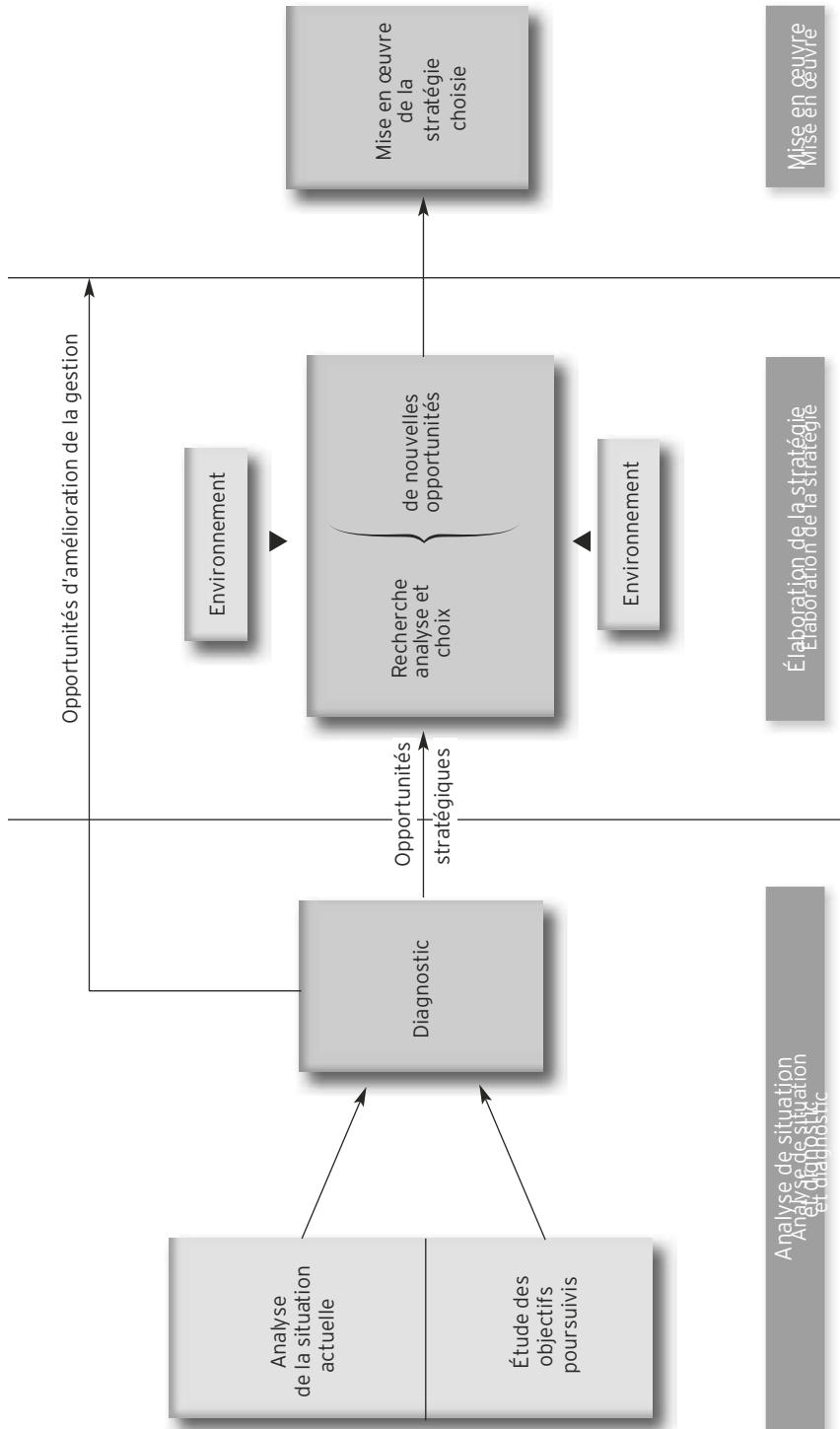


FIGURE 14.1 Une démarche stratégique

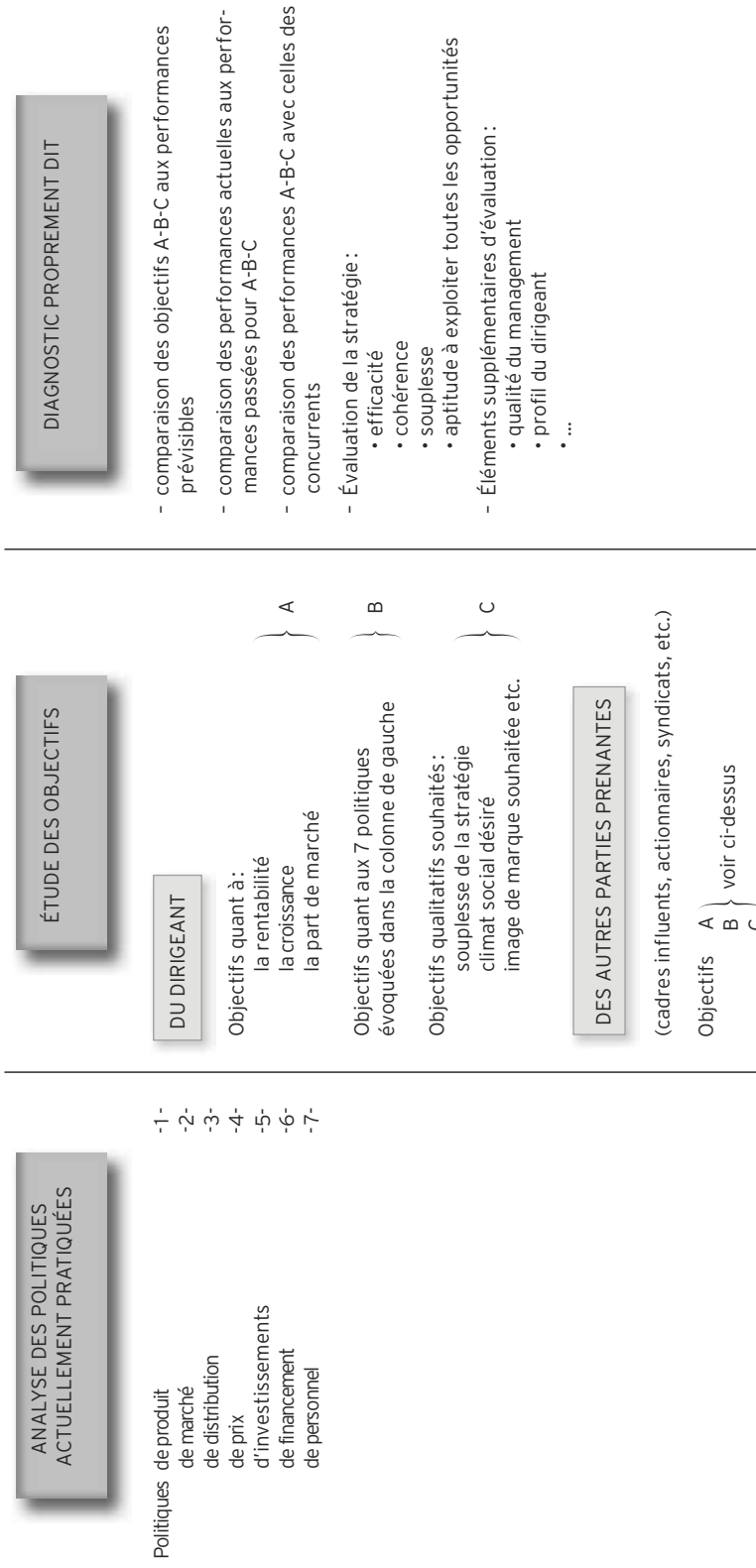


FIGURE 14.2 Le diagnostic

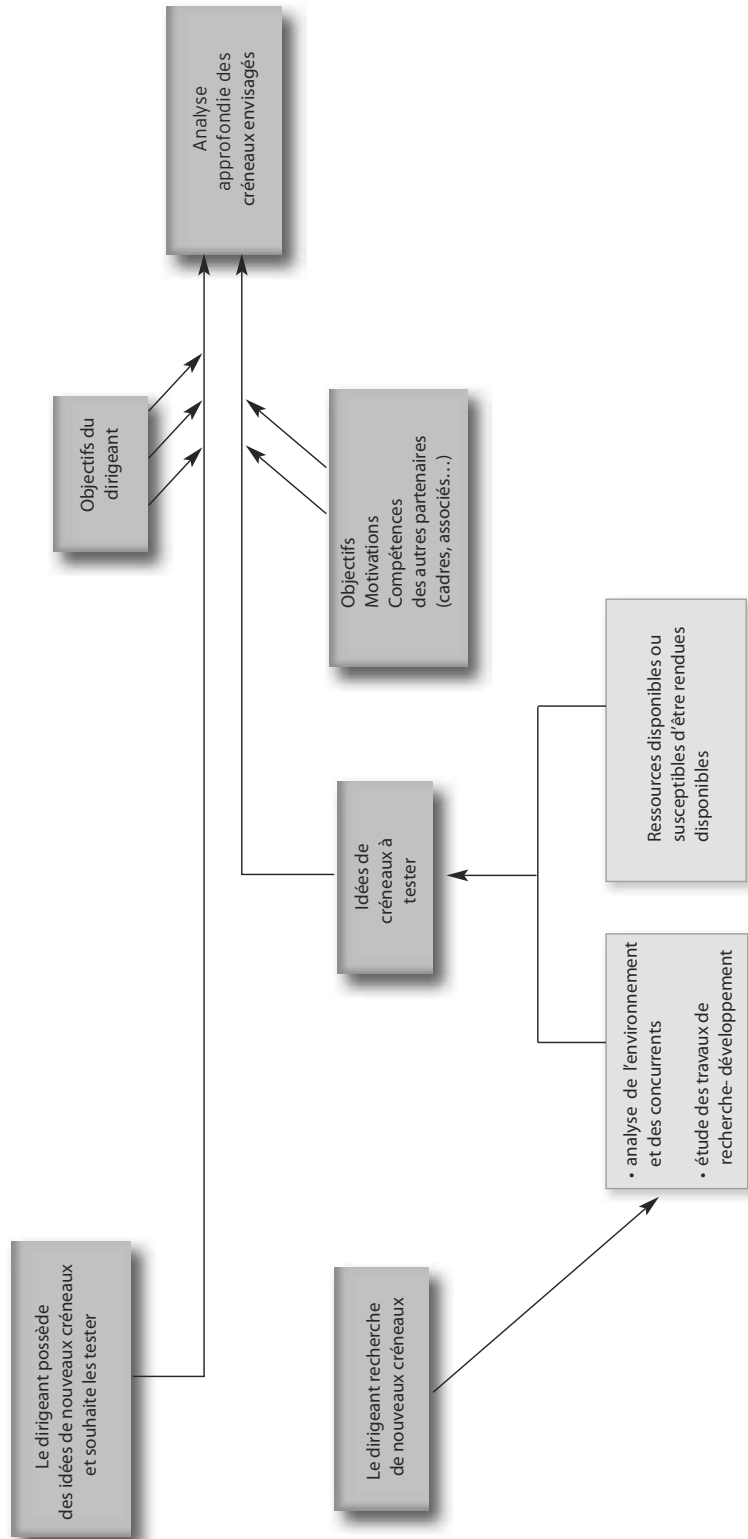


FIGURE 14.3 Recherche de nouvelles opportunités

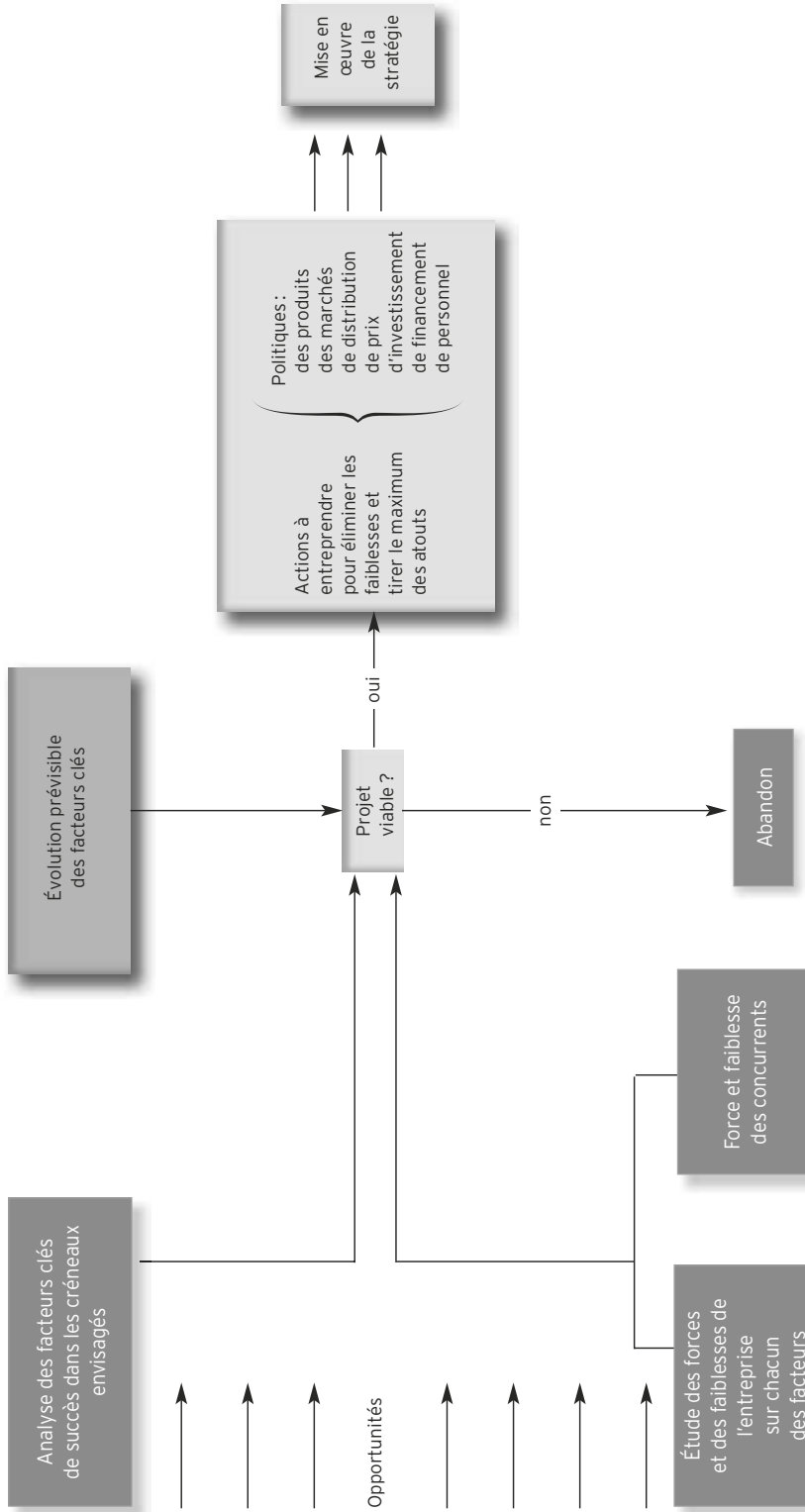


FIGURE 14.4 Analyse et test des nouvelles opportunités

APPRENEZ À TROUVER DE NOUVELLES IDÉES

Les processus qui débouchent sur la découverte d'une opportunité sont des processus complexes, largement conditionnés par des phénomènes inconscients, mais aussi par le profil psychologique de ceux qui recherchent ces opportunités.

De nombreux entrepreneurs ont connu la réussite parce qu'ils avaient su, grâce à leur imagination et leur sens de l'observation, trouver des applications nouvelles à des produits ou procédés existants ou découvrir de nouveaux produits ou procédés, pour répondre à des besoins jusqu'ici mal satisfaits.

D'autres ont, au contraire, bâti leur succès sur une analyse méthodique des facteurs de changement au sein d'un secteur ou sur l'emploi systématique de procédés tels que l'analyse des importations, l'étude des brevets d'invention ou encore l'utilisation des méthodes de créativité. D'une manière générale, la probabilité de trouver une idée augmente avec la curiosité du créateur, son aptitude à s'adapter au changement, sa capacité à emmagasiner un volume important d'informations, mais aussi et surtout, sur son flair et son esprit de synthèse.

À ceux qui voudraient trouver une bonne opportunité, il est donc utile de proposer d'abord quelques conseils de comportement avant de suggérer plusieurs procédés de recherche systématique.

Nombre d'hommes et de femmes ne savent pas regarder le monde qui les entoure et beaucoup négligent les informations qui ne concernent pas directement leur domaine d'activités or, la plupart des opportunités sont à la portée de ceux qui veulent bien les voir.

Le véritable créateur est celui qui sait observer les objets que lui-même et les autres utilisent ainsi que les besoins que ces objets sont censés satisfaire. Il sait également étudier les personnes qu'il côtoie : leurs habitudes de vie, leurs comportements chez elles, pendant leurs loisirs et sur leur lieu de travail. En s'intéressant à ces personnes, il perçoit mieux leurs aspirations, leurs insatisfactions, les caractéristiques des biens ou des services qui pourraient répondre à ces aspirations ou faire disparaître ces insatisfactions.

Il sait aussi regarder ses concurrents potentiels : leurs faiblesses, leurs atouts, les caractéristiques de leurs produits ou de leurs services.

Enfin et surtout, il accepte de remettre en cause ses habitudes pour s'adapter au changement afin d'en tirer des opportunités là où les autres ne voient que des difficultés.

Certains possèdent d'une manière innée toutes ces qualités, les autres peuvent heureusement les acquérir et les développer, en violant au besoin leur propre personnalité.

Ils doivent cependant se garder d'une tentation fort dangereuse qui consiste à vouloir trouver le produit ou le service totalement nouveau qui révolutionnera le monde. Les pouvoirs publics et la grande presse ont largement favorisé cette tentation, les premiers en réservant leurs faveurs aux inventeurs et créateurs des start-up, laissant entendre que ceux-ci pouvaient assurer le renouveau de notre économie, les seconds en mettant en vedette

quelques projets spectaculaires qui leur paraissaient de nature à soulever l'intérêt de leurs lecteurs. Beaucoup d'établissements d'enseignement ont également cédé au goût du spectaculaire en mesurant l'efficacité de leur formation au nombre d'entreprises créées par leurs élèves sur des innovations technologiques, sans trop se préoccuper de savoir quel était le nombre de survivants 3 ou 5 ans après leur lancement.

En réalité, rien n'est plus dangereux que de lancer une affaire sur un produit totalement nouveau dont les créateurs risquent fort de tomber amoureux et finissent par se persuader que les clients viendront le réclamer à n'importe quel prix.

On cite volontiers les réussites de Bic, de Microsoft ou de Bouygues mais on oublie que des milliers d'inventeurs ont perdu leurs économies et que des milliers d'autres attendront toute leur vie qu'un financier « intelligent » veuille bien leur acheter leur brevet.

L'innovation technologique est surtout le fait des entreprises moyennes dont le génie inventif peut s'épanouir grâce à leur expérience et aux ressources dont elles disposent. Les hommes et les femmes qui ne possèdent pas cette expérience et ces ressources devraient donc se garder de vouloir trop innover.

Aucune technique, aussi sophistiquée soit-elle, ne palliera jamais le manque d'imagination, de curiosité, de flair ou de rigueur de ceux qui l'utiliseront. Pour trouver de nouvelles idées, cultivez ces qualités car elles sont probablement celles du manager de demain.

AMÉLIOREZ VOTRE RÉCEPTIVITÉ ET VOS CAPACITÉS À VOUS INFORMER

Votre réussite professionnelle reposera probablement sur votre capacité à transformer vos intuitions en projets concrets, mais on ne peut rien imaginer à partir de rien. Pour trouver de nouvelles idées, il convient donc d'améliorer votre réceptivité et de développer vos sources d'information.

Einstein se plaisait à dire : « Je n'ai pas d'aptitude spéciale mais je suis passionnément curieux de tout. » Comme Einstein, maintenez votre curiosité en éveil en vous intéressant à tous les événements qui vous permettront de mieux comprendre l'évolution de votre environnement.

Développez votre réceptivité

Nous avons malheureusement tous tendance à nous enfermer dans nos habitudes car nous ne savons plus observer, entendre, sentir et toucher. C'est pourquoi nous laissons passer les opportunités faute d'avoir su les détecter.

Nous éprouvons des difficultés à détecter les insatisfactions des consommateurs et à prendre conscience que ces derniers s'enferment dans leurs habitudes, s'accommodent des produits et des services qu'ils utilisent, malgré les défauts que ces derniers peuvent présenter. Nous éprouvons également des difficultés à nous dégager nous-mêmes de nos idées

préconçues sur les qualités idéales des objets que nous employons chaque jour car nous ne savons pas les regarder.

Le principal obstacle à notre réceptivité provient probablement de notre tendance à confronter les informations ou les images que nous recevons à des informations ou des images reçues dans le passé. Ce que nous n'avons jamais perçu est donc très souvent éliminé comme le sont les perceptions qui heurtent nos croyances, nos préjugés ou, plus simplement, celles qui ne correspondent pas à ce que nous attendions.

Pour développer votre réceptivité, essayez par conséquent de ne pas analyser les informations que vous recevez. Laissez-les venir à vous sans les soumettre au mental, à l'analyse comme vous le faisiez lorsque vous étiez enfant. Emmagazinez d'abord les informations et analysez ensuite mais ne faites pas les deux choses en même temps.

Appliquez cette technique à l'écoute de vos interlocuteurs car c'est le meilleur moyen pour recueillir les informations que ces derniers sont prêts à vous donner. Si vous analysez ces informations au fur et à mesure qu'elles vous parviendront vous n'en recevrez qu'une partie puisqu'il est difficile d'écouter et de réfléchir en même temps. Par ailleurs, vous utiliserez plus ou moins consciemment vos propres objectifs, vos propres références pour les analyser et vous éviterez donc difficilement de porter un jugement de valeur susceptible de décourager ceux qui sont prêts à vous aider.

Il n'existe malheureusement pas de recette miracle qui, d'un coup de baguette magique, vous permettrait de développer votre écoute. C'est à vous de rechercher quel est le meilleur procédé. Peut-être trouverez-vous la solution dans les techniques de relaxation ou dans le sport d'équipe à moins que vous ne préfériez vous isoler régulièrement à la campagne ou au bord de la mer, suivre des foires expositions ou participer à des séminaires qui vous permettront d'échapper au stress quotidien.

Développez vos capacités à vous informer

Pour développer vos capacités à vous informer, plongez-vous dans des milieux différents du vôtre, confrontez vos idées à celles d'autrui et sachez exploiter la documentation et les banques de données qui sont à votre disposition.

Plongez-vous dans des milieux différents de celui dans lequel vous évoluez habituellement

C'est là un excellent procédé pour compléter votre « base de données » car il vous permettra de sentir l'évolution de votre environnement.

Visitez les salons et foires expositions organisés dans les secteurs d'activité qui vous intéressent car ils vous permettront peut-être de percevoir les grandes tendances, d'analyser la stratégie de vos futurs concurrents mais également de détecter les produits de substitution qui pourraient vous menacer. Vous pourrez surtout rencontrer des personnes qui vous donneront des informations intéressantes sur l'évolution de votre métier.

Visitez ces salons dans notre pays et visitez si possible des salons comparables dans quelques pays étrangers. Intéressez-vous également aux salons organisés par d'autres branches d'activité et notamment ceux qui concernent les innovations et les secteurs porteurs d'avenir (voir page 591).

● **Confrontez vos idées à celles d'autrui**

Intéressez-vous tout d'abord aux grands événements de notre actualité et faites-vous votre propre opinion sur ces événements en ne vous laissant pas guider passivement par la rumeur publique.

Si on parle d'intégrisme, pourquoi ne pas rencontrer un religieux chiite ? Si les créateurs de start-up sont à l'honneur, pourquoi ne pas participer à un forum organisé par des business angels ? Si les immigrés clandestins sont sur le banc des accusés, pourquoi ne pas demander l'avis d'une association chargée de défendre leurs intérêts ? Une perte de temps ? Allons donc. Si en mai 1968, Pierre Dreyfus, alors président-directeur général de Renault, demandait à un certain nombre de ses collaborateurs d'aller à la Sorbonne, à l'Odéon ou à Nanterre ce n'était certainement pas pour faire le coup-de-poing aux côtés des étudiants en révolte, mais plutôt pour prendre conscience des changements qui allaient se produire au sein de notre société.

Écoutez vos collaborateurs, vos collègues, vos clients, vos fournisseurs ou vos concurrents. Si vous exercez déjà des responsabilités au sein d'une entreprise sachez que vos collaborateurs constituent une source d'information exceptionnelle mais qu'ils n'ont peut-être plus envie de vous transmettre des informations ou des idées. Imaginez que vous soyez à leur place et que vous apportiez une information à votre patron mais que ce dernier vous écoute d'une oreille distraite parce que cette information ne répond pas à ses préoccupations du moment. Imaginez aussi qu'il réagisse brutalement parce que cette information heurte ses croyances ou ses préjugés. Ne seriez-vous pas découragé de continuer à l'informer ?

Évitez donc de tomber dans ce piège et faites l'effort d'écouter ceux qui vous entourent mais sachez également écouter vos fournisseurs, car ils sont une bonne source d'information sur les concurrents potentiels, écoutez aussi vos clients car ils vous feront part de leurs insatisfactions et de leurs aspirations.

● **Sachez enfin exploiter la documentation et les banques de données qui sont à votre disposition mais évitez de vous y noyer**

Il existe aujourd'hui des milliers de revues techniques et des milliers de banques de données. Si vous voulez trop embrasser vous vous noierez donc très vite dans une multitude d'informations que vous ne pourrez pas exploiter.

L'information doit être considérée comme une matière première et la pire erreur serait de la rechercher pour le simple plaisir de la stocker sans avoir véritablement l'intention de l'utiliser. La pire erreur serait également de rassembler des informations sans avoir d'idée précise sur la direction dans laquelle vous voudriez aller.

L'information a en effet un coût et son recueil est parfois affaire de spécialiste. Il se pourrait donc que vous soyez amené à tâtonner, accumuler des données durant de longues journées alors qu'un spécialiste trouvera la bonne information en quelques instants.

Servez-vous surtout des sources d'information pour tenter d'anticiper l'évolution des besoins et consultez notamment les analyses du Centre de Communication Avancée ou celles de la Cofremca (voir page 581). Intéressez-vous aussi à l'évolution des technologies, suivez les revues qui s'intéressent aux secteurs porteurs d'avenir (voir RESSOURCE 12). Consultez également ceux qui pourraient vous renseigner sur ces secteurs. Réfléchissez enfin à toutes les « astuces » qui pourraient vous faire gagner du temps. Si vous vous intéressez par exemple à tel ou tel type de produits pourquoi ne pas écrire aux chambres de commerce de Hong Kong, Shangaï, Tokyo, Séoul, Bangkok ou Taipei en signalant que vous êtes intéressé par l'importation de cette catégorie de produits et en leur demandant d'insérer votre demande dans leurs publications. Cela ne vous coûtera rien et vous recevrez de nombreux catalogues d'exportateurs, catalogues que vous éprouverez certainement du plaisir à feuilleter car ils répondront probablement à vos préoccupations.

DÉVELOPPEZ VOTRE IMAGINATION ET CELLE DE VOS COLLABORATEURS

Les plus belles découvertes n'ont pas été le fruit de timides tâtonnements, ni d'une réflexion forcenée, mais plutôt le résultat de perceptions soudaines et intuitives, perceptions résultant elles-mêmes de connexions qui s'établissent entre des informations brassées par le cerveau à un niveau immédiatement inférieur au niveau de conscience.

La plupart des grands savants connaissent l'influence de cette intuition que certains qualifient parfois de flair ou d'instinct et qui fait l'objet d'études particulièrement sérieuses, notamment aux États-Unis. C'est l'inconscient qui, sous hypnose, ferait surgir des informations que vous n'auriez jamais imaginé qu'elles puissent avoir été stockées par votre cerveau et c'est Carl Jung lui-même qui écrivait : « La physique, elle-même, la plus rigoureuse de toutes les sciences appliquées, dépend à un degré stupéfiant de l'intuition qui s'opère au niveau de l'inconscient. »

Favorisez l'influence de l'inconscient

Si vous souhaitez développer votre potentiel créatif, lutez d'abord contre les ennemis de votre créativité.

Lutez contre la crainte du ridicule qui vous amène à tuer vos idées dès qu'elles pointent le bout de leur nez car vous craignez de passer pour un farfelu. N'oubliez pas que la plupart des entreprises qui seront citées dans dix ans comme étant les plus performantes réussiront grâce à des produits ou des services auxquels personne ne croit aujourd'hui. N'oubliez pas également que les socles de charrue en fer furent boycottés par les fermiers américains qui leur reprochaient de favoriser la pousse des mauvaises herbes et que Arago lui-même

critiqua le chemin de fer en déclarant que les poumons des voyageurs ne pourraient pas résister à la pression de l'air lors du passage dans les tunnels ! Ne craignez donc pas le verdict d'autrui et considérez que chacune de vos idées présente un intérêt.

Résistez également au sentiment de frustration que vous éprouvez lorsqu'une idée s'évanouit avant même que vous ayez pu l'analyser et alors même que vous êtes convaincu qu'il s'agissait d'une idée intéressante. Essayez de mieux définir le problème auquel vous réfléchissez afin d'éliminer les faux obstacles pour faire ressortir les vrais. Laissez ensuite votre esprit vagabonder, même s'il s'engage dans des voies détournées qui vous donneront l'impression qu'il va se fourvoyer. Concentrez-vous sur ce qui vous paraît bizarre, nouveau, original. Donnez droit de cité à un minimum de fantaisie et n'hésitez pas à remettre en cause les credos de votre activité, de votre métier ou de votre entreprise.

Luttez également contre les autres obstacles à l'imagination : votre manque de persévérance, votre résistance au changement, le prétendu bon sens que chacun met en avant sans jamais l'avoir défini, les consultants qui coupent les cheveux en quatre ou les analyses qui sont tellement belles que personne n'ose les remettre en cause.

C'est la résistance au changement qui pourrait vous amener à trouver des arguments tellement usés qu'ils devraient vous faire sourire. Gageons toutefois que dans certains cas vous serez tenté de les mettre en avant en vous disant : « les autres l'ont déjà fait », « c'est prématuré - c'est trop tard », « on n'a jamais fait comme ça », « c'est techniquement impossible », « faut pas rêver », « faisons d'abord une étude de marché »... Quant au prétendu bon sens, souvenez-vous simplement de cette phrase de Bernard Shaw : « L'homme raisonnable s'adapte au monde. L'homme déraisonnable essaye d'adapter le monde à lui-même. Par conséquent, tout progrès dépend de l'homme qui n'est pas raisonnable ».

Si maintenant vous souhaitez agir directement sur votre potentiel créatif alors, là encore, c'est à vous que revient le soin de découvrir quelle est la technique la mieux adaptée à votre tempérament.

Certains spécialistes vous suggéreront d'utiliser les méthodes qui favorisent ce fameux état de relaxation qui constitue le domaine privilégié des ondes alpha et thêta favorables à la créativité. Pour que vous puissiez vous en rapprocher, ils vous recommanderont de pratiquer le yoga, le zen ou, plus simplement, le jogging, à moins qu'ils ne vous invitent à faire la planche dans votre piscine, à vous étendre sur la plage, à jeûner régulièrement ou à pratiquer un sport tel le tir à l'arc, le football ou le basket-ball.

Ne vous moquez pas de ces démarches dont la plupart ont prouvé leur efficacité. D'autres spécialistes vous entraîneront d'ailleurs plus loin en vous proposant des procédés qui vous permettraient d'agir directement sur le potentiel du cerveau droit (rêves organisés, auto-hypnose...).

Si ces disciplines vous laissent sceptique, vous pourriez peut-être faire appel aux techniques individuelles ou collectives de créativité à moins que vous ne préfériez exploiter les idées d'autrui.

Utilisez les techniques individuelles ou collectives de créativité

Vous possédez sans aucun doute des capacités importantes pour innover et vous pouvez développer ces capacités en pratiquant des exercices individuels ou collectifs de créativité. Tous ces exercices auront pour but de vous aider à surmonter les obstacles précédemment évoqués en vous incitant à vous poser des questions qui, en provoquant des rapprochements inattendus, aiguillonneront votre imagination.

Les techniques individuelles de créativité

La matrice des découvertes de Mômes fournit une bonne illustration des techniques combinatoires qui sont inspirées du tableau de Mendelèïev. Dans son tableau, le célèbre chercheur plaça verticalement les numéros atomiques et horizontalement les valences chimiques. Il porta ensuite dans les cases les éléments connus et formula l'hypothèse selon laquelle les cases vides représentaient des corps inconnus dont les numéros atomiques et les valences correspondaient à ceux de ces cases. Cette théorie s'avéra exacte par la suite et la découverte de produits tels le germanium ou le gallium permit de remplir complètement la matrice.

Vous pouvez utiliser vous-même un procédé de ce type. Supposons, par exemple, que vous souhaitiez lancer une entreprise dans le secteur de l'habillement. Pour détecter de nouvelles opportunités, vous pourriez dresser un tableau à double entrée dans lequel vous placerez horizontalement des produits que vous pourriez commercialiser (ou que commercialisent vos concurrents) et, verticalement, toute une série d'adjectifs qui vous passent par la tête). Vous examinerez ensuite toutes les cases qui sont à l'intersection des différentes lignes et colonnes en y portant le signe « O » pour les articles utopiques, « X » pour les articles déjà commercialisés et « // » pour les idées à creuser.

TABLEAU 14.3 La matrice de Mômes et la recherche de nouvelles idées

Objets Adjectifs	Imperméables	Costumes	Robes	Tailleurs	Sous- vêtements	...
Blanc	X	X	X	X	X	
Couleur	X	X	X	X	X	
Opaque	X	X	X	X	X	
Transparent	X	//	//	//	X	
Antiperspirant	//	//	//	//	//	
Antibactérien	o	//	//	//	//	
Jetable	//	//	//	//	//	
Résistant	X	X	X	X	X	

X : articles déjà fabriqués

O : articles utopiques

// : articles à étudier

Vous pourriez exploiter de mille autres manières cette matrice des découvertes de Mômes en combinant, par exemple, des besoins et des produits, des besoins et des technologies, des services et des marchés (voir tableaux ci-après).

TABLEAU 14.4 Croiser des besoins et des technologies

Technologies \ Besoins	Loisirs	Santé	Information	Éducation	Transport	...
Internet	X	//	X	//	X	...
Biotechnologies	//					...
Technologies spatiales	//					...
Exploitation des ressources sous-marines	X	//		//		...
.
.
.
.

X : idées déjà exploitées
 O : idées utopiques
 // : idées à creuser

LOISIRS				
	Voyages	Hobbies	Connaissance des arts	...
Internet				
Biotechnologies				
Technologies spatiales				
Exploitation sous-marine				
.
.

L'analyse morphologique constitue une autre variante des techniques combinatoires. Elle consiste à décomposer un problème en ses différents paramètres, à réfléchir aux divers états possibles de ces paramètres puis à les combiner entre eux. Essayons, par exemple, de combiner des besoins, des objets et des matières (voir tableau ci-dessous que vous pouvez compléter par des adjectifs).

TABLEAU 14.5 Combiner des besoins, des objets et des matières

Besoins	Objets	États de la matière	Adjectifs
A1 manger	B1 pain	C1 moulé	
A2 boire	B2 vin	C2 extrudé	
A3 dormir	B3 fromage	C3 frais	
A4 santé	B4 lit	C4 alcoolisé	
A5 éducation	B5 livre	C5 sans alcool	
A6 loisirs	B6 voiture	C6 gazeux	

L'analyse des différentes combinaisons possibles (A1 B1 C1/A1 B2 C1/A1 B2 C2...) fera peut-être surgir des idées intéressantes : B3 C4 A2 : fromage - alcoolisé - boire (une boisson alcoolisée confectionnée avec du fromage ?), B4 C6 A4 : lit - gazeux - santé (un lit dont le matelas rempli de gaz trouverait des applications en milieu hospitalier ?).

La technique du catalogue est également une variante des méthodes combinatoires. Elle consiste à prendre le catalogue d'une maison de ventes par correspondance, d'un fournisseur, d'un concurrent, un annuaire téléphonique ou un dictionnaire puis à tenter de relier deux objets ou deux mots pris au hasard afin de faire surgir des opportunités de produits ou de services.

● Les techniques collectives de créativité

Parmi les techniques collectives de créativité, la plus utilisée est sans doute le *brainstorming*. Le procédé consiste à réunir, sous le contrôle d'un modérateur, d'un meneur de jeu, six à douze personnes de niveaux hiérarchiques et de statuts comparables mais, si possible, de formations différentes. Partant de l'idée que c'est du choc des idées que jaillit la lumière, ces personnes devront, pendant trente à quatre-vingt dix minutes, laisser libre cours à leur imagination en s'interdisant de juger les idées émises par les autres participants et en s'efforçant au contraire de les reprendre pour les développer, les enrichir ou les combiner. L'accent sera mis sur la quantité d'idées émises, sur l'originalité, la nouveauté et non sur la rationalité ou la logique.

Si le groupe s'intéresse par exemple à un marteau, son meneur de jeu pourrait favoriser le lancement ou la progression de la discussion en suggérant aux membres du groupe de regarder attentivement ce marteau, de réfléchir aux fonctions qu'il doit remplir puis de tenter de l'améliorer en s'inspirant du questionnaire suivant (préparé à l'avance) mais en veillant à ce qu'un tel questionnaire ne bride pas la créativité des participants.

Pourrais-je modifier

la forme de ce marteau ?
 les dimensions ?
 le poids ?
 la couleur ?
 les matériaux utilisés ?
 etc.

Pourrais-je

simplifier, éliminer ?
 améliorer le procédé de fabrication ?
 employer à d'autres usages ?
 etc.

À vous de compléter le questionnaire avant de l'appliquer à tous les éléments de votre marteau.

Deux ou trois jours avant la réunion, l'animateur pourra transmettre aux participants un exposé du problème à traiter afin que chacun puisse commencer à y réfléchir. Il évitera d'aborder en *brainstorming* des problèmes trop complexes ou trop généraux. En début

de séance, il rappellera que personne ne doit critiquer les idées d'autrui. Enfin, à l'issue du *brainstorming*, il invitera les participants à garder le problème en tête afin qu'ils puissent transmettre le lendemain par écrit les nouvelles idées qui pourraient avoir jailli dans l'intervalle.

Ne demandez cependant pas trop au *brainstorming*, car il n'a qu'un but : faire jaillir le maximum d'idées et non d'analyser la viabilité de celles-ci. Réservez plutôt cette dernière tâche à d'autres réunions qui rassembleront si possible des personnes différentes.

Notons que tous les exercices de créativité exploitent trois grands principes déjà enseignés sous la Grèce antique.

1. La contiguïté (l'eau fait penser à la source et l'arc au gibier).
2. La similitude (l'eau fait penser au vin, l'arc à la lance).
3. Le contraste (le vin doux fait penser au vin sec, le lièvre à la tortue).

En matière de créativité, nos contemporains n'ont donc rien inventé !

Favorisez la créativité de ceux qui vous entourent

Certains dirigeants reconnaissent qu'ils ont peu d'imagination mais ils maîtrisent l'art de favoriser l'épanouissement des créatifs et savent écouter ceux qui possèdent des idées.

Pour favoriser l'épanouissement des créatifs au sein de leur entreprise, les chefs d'entreprise performants savent qu'il convient de protéger les innovateurs d'autant que ces derniers sont souvent imbus de leur personne et très peu respectueux de la hiérarchie.

Lorsque vous serez chef d'entreprise, tirez vous-même le maximum des imaginatifs en leur fournissant des indications sur votre stratégie ou sur la direction dans laquelle vous souhaitez aller afin qu'ils sachent ce qui pourrait vous être utile. Donnez-leur également des informations sur les travaux de recherche déjà effectués dans leurs domaines d'activité afin qu'ils ne perdent pas des mois à découvrir ce qui a déjà été inventé. Faites régulièrement avec eux le bilan de leurs travaux, acceptez le droit à l'erreur, n'hésitez pas à faire fabriquer des prototypes afin que chacun puisse les voir, les toucher et surtout valorisez la réussite afin que vos créatifs soient fiers d'expérimenter, fiers de gagner.

Pourquoi ne pas également constituer une sorte de conseil d'administration formel ou informel constitué de personnes curieuses de tout, appartenant à des secteurs d'activités différents et que vous réunirez au moins une fois par an. Ces personnes pourraient vous donner des informations sur l'évolution de votre environnement et vous dire aussi ce qu'elles pensent de vos projets de développement.

DÉVELOPPEZ VOTRE AGILITÉ MENTALE

Beaucoup d'inventeurs sont des contemplatifs et le seul fait d'avoir des idées semble les rendre heureux.

Béats d'admiration devant leur imagination, ils finissent par se convaincre eux-mêmes que l'intuition est allergique à la réflexion systématique et ne réalisent pas que leurs capacités d'analyse et leur sens critique se sont émoussés.

Ne soyez pas de ceux-là et restez conscient que l'engourdissement mental constitue probablement l'obstacle le plus redoutable au succès professionnel car c'est lui qui vous empêchera de transformer une idée en produit ou service rentable pour votre future entreprise.

Soyez également conscient que l'agilité mentale disparaît d'autant plus vite que l'individu se grise à résoudre les difficultés quotidiennes car il assimile volontiers l'agilité mentale à la capacité à surmonter ces difficultés qui, en réalité, exigent très peu d'efforts intellectuels. Fort heureusement, il est possible de régénérer l'agilité mentale en se posant sans cesse des questions :

- Quels sont les besoins que le produit ou le service auquel je viens de penser pourrait satisfaire ?
- Quels sont les types de clients qui souhaitent satisfaire ces besoins ?
- Comment pourrais-je satisfaire pleinement ces clients :
 - Quel pourrait être pour eux le produit idéal ?
 - Quels sont les autres facteurs clés de réussite (localisation de l'activité ? compétences techniques du dirigeant ? réseau de relations de ce dirigeant ?...)?
- Quels sont mes atouts et mes faiblesses sur chaque facteur clé de réussite ?
- Comment pourrais-je renforcer ces atouts et résorber ces faiblesses ?

Vous pouvez également exploiter votre perspicacité sur les objets que vous utilisez où que vous voyez chaque jour, ou sur les personnes que vous côtoyez en vous posant les questions qui suivent :

- Combien me coûte cet objet ?
- À quel besoin répond-il ?
- Si j'étais à la place de ce chauffeur de taxi comment procéderais-je pour augmenter mon revenu ?
- Cette profession est-elle une profession d'avenir ?

Enfin, méfiez-vous lorsque le soir vous sortez de votre bureau physiquement fatigué. Quand vous vous installez au volant de votre voiture vous êtes probablement tenté de vous laisser aller à un bienheureux engourdissement intellectuel et votre poste de radio est là pour vous permettre de déconnecter comme le fera plus tard votre télévision. Gare ! vous pouvez oublier les difficultés de la journée sans pour autant éviter de réfléchir à autre chose grâce aux recettes précédemment évoquées. La réflexion n'a jamais physiquement fatigué un individu et le premier pas franchi, cet individu constate que plus il échafaude de projets et moins cela lui demande d'efforts intellectuels.

Quelques recettes supplémentaires ?

- Prenez tout le temps nécessaire pour poser les problèmes qui vous intéressent car un problème bien posé est un problème à moitié résolu.
- Le poser par écrit pour mieux lancer la réflexion.
- Ne jamais lire un livre ou un dossier sans noter au fur et à mesure, sur des fiches cartonnées, les idées que vous inspire le document. C'est là un bon moyen pour prendre à bras-le-corps ces idées et pour vous protéger contre la léthargie intellectuelle.
- Durant les réunions, ne pas oublier de lancer ces quelques remarques qui permettront de mieux progresser :
 - « Nous discutons depuis 10 minutes, pourrions-nous maintenant dresser un premier bilan de nos réflexions ? »
 - « Que voulez-vous dire par cela... ? »
 - « Aurions-nous les ressources nécessaires pour mettre en œuvre cette idée ? »
 - Et, pour mieux inciter autrui à vous faire profiter de leur créativité :
 - « Bravo pour cette excellente idée ! »

Les inventeurs qui sont tombés amoureux de leurs idées se moqueront probablement de vos recettes. Laissez-les se gausser de vous. La plupart des contemplatifs souffrent, en réalité, de ne pouvoir tirer profit de leur créativité et ils souffriront encore plus lorsqu'ils réaliseront que vos recettes vous ont permis d'exploiter leurs idées !

EXPLOITEZ LES SOURCES D'INFORMATION QUI SONT À VOTRE DISPOSITION

Ceux qui veulent d'emblée dominer des secteurs à fort potentiel prennent de sérieux risques car les grosses entreprises ne resteront pas les bras croisés. La meilleure stratégie que puisse adopter un créateur consiste donc à choisir au sein de ces secteurs des créneaux étroits qui n'intéressent pas les concurrents puissants. Pour faciliter la détection de ces créneaux, certains spécialistes de futurologie s'efforcent de prévoir l'évolution des besoins et des technologies avant de croiser ces deux types d'évolution comme nous l'avons suggéré en examinant les applications possibles de la matrice des découvertes de Môles.

Les informations sur l'anticipation des besoins

L'anticipation des besoins a donné lieu à des études fort intéressantes pour un créateur d'entreprise à condition toutefois que ce dernier n'oublie jamais que la prévision est un art difficile, que beaucoup de futurologues se sont trompés dans leurs anticipations et que, par ailleurs, il est parfois préférable, pour un futur chef d'entreprise, de s'installer dans une petite niche rentable au sein d'un secteur délaissé par les puissants plutôt que de vouloir conquérir le monde.

Pour analyser l'évolution des comportements et des besoins, des études sérieuses ont été menées par le ministère de l'Industrie, par Maurice de Kervénoaël, John Naisbitt, le Centre de communication avancée et la Cofremca.

Le ministère de l'Industrie a remarquablement analysé les déterminants socio-démographiques de la consommation à l'horizon 2010-2015 et les principales attentes des consommateurs.

● **Les déterminants socio-démographiques de la consommation des années 2000**

Les évolutions en cours dans notre pays et dans la plupart des pays occidentaux seraient caractérisées par une redistribution de la carte démographique, l'émergence de nouveaux modes de vie et par des comportements de plus en plus entrepreneuriaux.

La redistribution de la carte démographique

Cette redistribution proviendrait d'un vieillissement de la population et d'une diminution de la taille des foyers.

Les plus de 60 ans représenteront plus du quart de la population française en 2020. Actuellement, les seniors ne montrent aucune réticence particulière à l'arrivée des dernières technologies dans leur vie quotidienne, mais leur intérêt sera plus particulièrement marqué pour les produits à dominante écologique et pour tout ce qui touche au secteur de la santé.

La diminution de la taille des foyers entraînerait, de son côté, une individualisation de la consommation (nouveaux emballages pour les produits alimentaires, nouvelles fonctionnalités pour l'électroménager).

L'émergence de nouveaux modes de vie

L'émergence de nouveaux modes de vie serait la résultante de la « bi-activité » des couples, de l'élévation du niveau d'éducation et de l'instauration de nouveaux rapports de travail.

Les femmes représentent désormais plus de 49 % de la population active. C'est la raison pour laquelle de plus en plus de produits s'adresseront directement aux femmes et c'est également la raison pour laquelle d'autres objets, auparavant réservés aux hommes, devront s'adapter (la voiture, les outils de bricolage, de jardinage...).

L'élévation du niveau d'éducation a été spectaculaire dans notre pays (80 % de bacheliers contre 5 % en 1950). Or, les diplômés sont généralement plus exigeants sur l'information apportée sur les produits, car ils veulent pouvoir comprendre et comparer.

Les nouveaux rapports du travail seront caractérisés par une plus grande flexibilité et par l'interpénétration de la sphère du domicile et de la sphère du travail. La crise des années 90 et celle des années 2009-2011 ont contraint des milliers de jeunes à commencer leur carrière professionnelle par des stages, des contrats précaires ou par des missions d'intérim. La crise a également conduit les cadres, ouvriers et employés à constater qu'il n'était plus pos-

sible de réaliser toute une carrière au sein de la même entreprise et dans la même région. La mobilité professionnelle et géographique s'est donc fortement accrue alors que dans le même temps l'adhésion à la culture de l'entreprise s'affaiblissait et la tendance à l'individualisation se renforçait. Pour les cadres, le bureau tend à devenir un bureau virtuel et la sphère du travail tend à empiéter sur la sphère du domicile, probablement sous la double influence d'une réduction du temps légal de travail et d'une obligation de résultat découlant du poids grandissant de l'actionnariat.

Des comportements de plus en plus entrepreneuriaux

La crise des années 90 a modifié le comportement des consommateurs en les incitant à rechercher les prix les plus bas, d'où le succès des soldes et des magasins de discount. Ce comportement devrait perdurer y compris dans les classes les plus aisées car le consommateur est devenu plus autonome, plus exigeant envers la commercialisation et la production.

● Les principales attentes des consommateurs des années 2010-2015

Ces attentes découlent nécessairement des déterminants socio-démographiques évoqués précédemment.

L'attente de solutions personnalisées

- Le consommateur souhaite d'abord acquérir des produits ou services sur mesure et personnalisés. La productique permettra de répondre à cette aspiration mais également les NTIC qui sont susceptibles d'individualiser et d'apporter à domicile la « consommation culturelle ».
- Le consommateur recherche également des solutions globales pour des ensembles de produits et services répondant à un besoin précis. Les tour-opérateurs l'ont compris en proposant des ensembles de solutions personnalisées pour le transport, l'hébergement et les distractions.
- Le besoin croissant d'autonomie du consommateur, les nouveaux modes d'organisation du travail entraînent, a contrario, un besoin grandissant d'être relié aux autres et ce besoin est ressenti aussi bien par les jeunes que par les seniors. Cela se traduira par une utilisation massive des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui abolissent les distances (Internet, téléphones mobiles, télévision...).

Les attentes concernant le produit

Le contexte précédent permet de comprendre que l'innovation technologique ne constitue pas un critère d'achat essentiel. En fait, l'innovation fait peur à la majorité des consommateurs et ces derniers ont besoin d'être rassurés par le conseil d'un ami ou par la possibilité d'essayer personnellement les produits concernés. La simplicité d'utilisation constitue d'ailleurs

un facteur clé de réussite et il en est de même des garanties présentées par ces mêmes produits, qu'il s'agisse des garanties d'hygiène et de sécurité ou des garanties écologiques. Ainsi s'explique le succès des produits bio mais également des éco-recharges ou des produits « deux en un ».

Les travaux de Maurice de Kervénoaël

Maurice Kervénoaël a particulièrement bien étudié une société caractérisée par le retour des clans face à l'exclusion, la violence, l'isolement. Il distingue notamment l'émergence :

- des clans traditionnels greffés sur la société avec l'essor des communautés religieuses, homosexuelles ou écologistes ;
- les clans progressistes qui sont des niches de pouvoir avec leur vocabulaire, leurs modes de vie, leurs attributs (le 4 x 4, le monospace...);
- les clans réactionnaires qui rejettent la mondialisation, tombent volontiers dans l'intégrisme religieux ou ethnique et deviennent des anti-TV, anti-coca-cola, anti-chewing gum ;
- les clans mixtes qui prônent le recentrage et l'ouverture, tels ces Bretons adeptes du new-rock.

Les 10 commandements pour l'avenir de John Naisbitt¹

Dans ses Dix commandements pour l'avenir, John Naisbitt estimait, voici déjà presque 20 ans, que le ^{xxi}^e siècle allait connaître les 10 grandes tendances suivantes :

- l'envolée de l'économie mondiale ;
- la renaissance des arts ;
- l'émergence d'un nouveau socialisme dans les pays de l'Est ;
- la mondialisation des modes de vie compensée par un renforcement des particularismes culturels ;
- le déclin de l'État providence dans les pays occidentaux ;
- l'essor des pays du bassin pacifique ;
- la montée des femmes au pouvoir ;
- l'ère de la biologie ;
- le renouveau du religieux ;
- le triomphe de l'individu.

¹ J. Naisbitt, *Megatrends*, Warner Books, 1982 et *Mind Set ! Reset Your Thinking and See the Future*, Collins, 2006.

Les travaux du CCA¹

Pour les années 2000, Bernard Cathelat, le fondateur du CCA, voyait se dessiner 5 grands courants qui recouvrent partiellement ceux évoqués par Maurice de Kervénoaël :

- un courant conservateur sur les plans religieux, politique et relationnel avec « un mariage de Jeanne d'Arc et de l'high-tech » ;
- un courant moraliste avec l'émergence d'un intégrisme qui remplace le laxisme permissif des deux décennies précédentes ;
- un courant de romantisme scientifique et naturaliste qui cherche à concilier la science, la technologie avec l'écologie ;
- un retour des clans et de l'esprit tribal en opposition aux macrostructures que sont les multinationales, les partis politiques ou les syndicats ;
- une substitution de traditions féminines, matriarcales à des valeurs dites masculines ou machistes.

Aux valeurs de groupe, de hiérarchie, de rigidité, se substituerait un recentrage sur l'individu, la solidarité, la flexibilité, l'épanouissement.

La sortie des années de crise économique serait caractérisée par l'émergence de quatre grands scénarios, de quatre grandes dynamiques :

- une dynamique de « dé-connexion » au profit de toute forme d'évasion ;
- une tendance à « l'auto-connexion » par un ressourcement sur soi et la recherche d'un bonheur intérieur ;
- une tendance à la « micro-connexion », au renforcement des liens sociaux mais en micro-communautés ;
- un courant de « télé-connexion » permettant d'évoluer dans un monde aux dimensions planétaires, en perpétuelle mutation.

À partir de ces quatre grandes tendances, le CCA distingue quinze familles d'individus, quinze sociostyles qui sont censés permettre aux spécialistes de marketing de mieux adapter leur offre de produits ou services aux familles choisies comme cibles.

L'Observatoire de la Cofremca insiste de son côté sur le besoin de tonicité, de vitalité des individus, sur leur désir de prendre des risques, de s'exprimer, d'éprouver des sensations. Ce besoin de vitalité pourrait conduire à la révolte s'il était brimé par une société bloquée. Le besoin d'expériences émotionnelles s'accompagnerait d'une allergie croissante aux manipulations, car l'individu souhaiterait de plus en plus communiquer avec autrui d'une manière sincère et authentique. La « connectivité » se développerait car on chercherait le contact avec des inconnus, des gens nouveaux qu'on ne reverra peut-être jamais plus.

1 B. Cathelat, *Les Nouveaux Horizons de la consommation*, Plon, 1999. *Le Retour des clans*, Denoël, 1998.

Les tendances évoquées par le Centre de communication avancée ou par la Cofremca fournissent des informations intéressantes pour la recherche d'opportunités mais certaines tendances apparaissent toutefois contradictoires et c'est pourquoi leur interprétation n'est pas toujours évidente.

Pour cette raison, certains chercheurs, et notamment ceux qui se spécialisent dans les études de motivation, se contentent parfois d'évoquer les besoins à la satisfaction desquels presque tous les individus sont attachés :

- besoins économiques, besoin d'argent,
- besoin de sécurité,
- orgueil, besoin de puissance,
- besoin de nouveauté,
- besoin de posséder,
- besoin d'esthétique, de beauté,
- besoin de sexualité,
- besoin de sympathie, besoin d'être admiré par autrui.

Les informations sur l'évolution des technologies

Avec le progrès scientifique, la durée de vie des innovations est devenue plus brève, aussi paraît-il bien difficile aujourd'hui de faire des prévisions dans le domaine technologique.

La plupart des spécialistes s'accordent cependant à penser que certains secteurs connaîtront de grands développements. Il en irait ainsi des secteurs de l'information et de la communication, des nouveaux matériaux, du bâtiment, de l'énergie et de l'environnement, des technologies du vivant, de la santé et de l'agroalimentaire, des transports, de la distribution et de la consommation, des technologies et méthodes de production.

Ces développements seraient la résultante d'une évolution du contexte mondial mais également du contexte européen et français.

Au niveau mondial

Il existe des risques non négligeables de conflits car si les États occidentaux disposent d'une supériorité militaire évidente, des groupes terroristes ou criminels peuvent leur opposer des moyens archaïques mais redoutables de nature nucléaire, radiologique, bactériologique ou chimique. Ces risques ne peuvent que favoriser le développement des technologies de sécurité.

Le monde est également confronté à des changements climatiques importants résultant probablement de l'élévation de la température terrestre provoquée elle-même par l'émission de gaz à effet de serre. Ces changements climatiques devraient inciter les responsables politiques à limiter ces gaz à effet de serre mais également à prévenir les risques qui en découlent (risques d'inondations, fortes chaleurs, tempêtes...) tout en développant des procédés qui permettraient de stocker le CO₂.

Beaucoup d'États seront également confrontés à une insuffisance des ressources en eau potable car les prélèvements croissent deux fois plus vite que la population et la qua-

lité de l'eau se dégrade sous l'influence des polluants agricoles et industriels. Trouver de nouvelles ressources, limiter les gaspillages pour préserver les nappes phréatiques (dont la reconstitution est lente) et améliorer les techniques de traitement des eaux usées, cela est donc devenu un enjeu majeur.

La gestion des ressources énergétiques constitue également un enjeu très important pour l'économie mondiale. Si les pays de l'OCDE ont réussi à réduire le pourcentage de consommation d'énergie primaire (pétrole, gaz, charbon) par unité de produit intérieur brut (PIB), aujourd'hui, 25 % de la population mondiale n'a pas encore accès à l'électricité et la demande des pays en voie de développement augmente fortement sous l'influence de leur industrialisation et de leur croissance démographique. Les pays occidentaux seront donc de plus en plus dépendants de certains pays, tels ceux du Moyen-Orient, pour leurs approvisionnements en gaz et pétrole. Les avis divergent sur les ressources disponibles mais, au rythme de croissance actuel de l'économie mondiale (1,6 %), la production de ces ressources pourrait plafonner vers 2020 ou 2030 (2050 pour le charbon, 2070 pour l'uranium, à moins que ne soit mise en œuvre la technologie des surgénérateurs). Le potentiel des énergies renouvelables à faible contenu de CO₂, comme la biomasse, la géothermie, l'énergie solaire, éolienne et hydraulique, est malheureusement limité à échéance de 2020.

Il en est de même des ressources minérales et minières qui enregistrent des variations de prix très importantes car la demande de pays émergents, tels la Chine, est devenue très forte alors que la production, peu flexible, est concentrée dans un nombre réduit de pays. Des pénuries d'approvisionnement pourront donc toucher des produits non ferreux tels le cuivre, l'aluminium, le zinc ou le nickel mais également l'acier et certains métaux tels le tantale (condensateurs), le germanium (électronique), le rhénium (aéronautique), le gallium (laser) ou l'indium (écrans plats). Le recyclage de ces métaux et la recherche de substituts deviendront donc stratégiques.

● Au niveau européen et français

Il existe d'autres risques qui découlent du vieillissement de la population, du chômage et d'une compétitivité économique insuffisante.

Les pays de l'OCDE représentaient 25 % de la population mondiale en 1950, ils ne représenteront plus que 16 % en 2020. Dès aujourd'hui, l'Asie représente 60 % d'une population mondiale qui devrait atteindre 7,5 milliards d'habitants en 2020.

En France, la proportion des personnes âgées de plus de 60 ans était de 20 % en 2000, elle devrait atteindre 27 à 28 % en 2020. Les personnes âgées de plus de 85 ans représentaient 2 % de la population en 2000, elles représenteront 3,4 % en 2020.

Le vieillissement de la population mettra en danger l'équilibre des régimes français de retraite ce qui pourrait se traduire par une augmentation de 9 points du taux des cotisations vieillesse à moins que l'âge de la retraite ne soit repoussé de 6 ans.

Le vieillissement de la population fera cependant naître de nouveaux besoins : des besoins de communication pour compenser les handicaps de vision et d'audition, des besoins de diagnostic et d'alerte médicale à distance, des besoins de mobilité et d'autonomie de déplacement, des besoins de services ménagers, des besoins affectifs de communiquer avec autrui...

La population française est également caractérisée par un faible taux d'employabilité résultant du faible taux d'activité des jeunes et des seniors. Alors qu'un jeune sur deux était actif en 1960, le pourcentage n'est plus aujourd'hui que d'un jeune sur trois. Le taux d'activité des 15 à 24 ans devrait continuer à baisser pour atteindre à peine 30 % en 2020 à moins que l'apprentissage ne se développe, que l'université ne s'ouvre sur l'entreprise et que la situation économique ne s'améliore. Malheureusement, le taux d'activité des personnes âgées de 55 à 64 ans a chuté de 79 % en 1962 à 30 % en 1994 avant de se stabiliser par suite de la suppression des préretraites. Mais cette suppression a été partiellement compensée par l'instauration de dispositions permettant aux plus de 55 ans de percevoir les allocations chômage sans être obligés de rechercher un emploi.

La réduction du pourcentage de la population active pourrait déboucher sur des problèmes importants, non seulement des problèmes de financement des retraites par répartition, mais également des problèmes de coûts salariaux et de remplacement des compétences. Si l'âge du départ à la retraite est inchangé, c'est en effet environ 40 % de la population active qu'il conviendra de remplacer dans les 10 ans à venir. Ce pourcentage est le même pour les dirigeants de PME dont il faudra assurer la relève.

Si le taux d'activité des jeunes et des seniors est faible, cela est peut-être la résultante du faible nombre d'emplois créés. Dans son étude des technologies clés 2010, le ministère de l'Industrie estime que le nombre d'emplois créés en France n'a été que de 3,7 millions de 1971 à 2002 alors que dans le même temps la population active augmentait de 5,7 millions. Par ailleurs, beaucoup d'emplois créés correspondaient à des emplois aidés, les emplois non subventionnés créés n'ayant été que de 1,6 million de 1973 à 2002. Cela expliquerait l'augmentation spectaculaire du taux de chômage de 2 % en 1960 à environ 9 ou 10 % en 2009-2010.

Ce chômage est-il la conséquence d'un faible niveau de croissance économique ou en est-il l'une des causes ? Quelle que soit la réponse, le chômage pose le problème de la formation tout au long de la vie, le problème de la valorisation des métiers manuels et de l'apprentissage, le problème de l'adaptation des postes de travail à l'emploi de seniors, le problème de la diffusion de l'esprit d'entreprise au sein de la société française.

Cet esprit d'entreprise est en effet indispensable à l'augmentation de la compétitivité des économies européennes.

Le ministère de l'Industrie souligne, à juste titre, que les pays européens avaient rattrapé les États-Unis durant la période 1945-1973 mais que l'écart s'est ensuite creusé à partir de la première crise du pétrole puisque le produit intérieur brut par habitant de l'Union européenne était inférieur de 25 % au PIB des États-Unis en 2002. Cela était probablement la consé-

quence d'une durée moyenne plus faible de la semaine de travail, d'un taux d'emploi plus réduit et d'une productivité inférieure. Sous l'influence cumulée de ces trois phénomènes, l'Europe aurait perdu, au profit de pays émergents d'Asie ou d'Europe centrale, la fabrication de biens peu complexes (habillement, chaussures, électronique bas de gamme...).

Malheureusement, le phénomène concerne également le secteur des nouvelles technologies car des pays tels la Chine et la Corée ont formé des ingénieurs de qualité et ils ont acquis l'expertise qui leur permet d'ores et déjà de fabriquer à moindre coût des produits complexes.

Fort heureusement, dans tous les secteurs d'activité, y compris le secteur agricole, les facteurs immatériels représentent un pourcentage de plus en plus important du coût et de la valeur ajoutée. Il en est ainsi de l'agroalimentaire car la recherche-développement sur les semences, la distribution et le marketing représentent un pourcentage des coûts qui peut être largement supérieur au coût du produit agricole de base. On estime également que, dans le prix d'un microprocesseur, le coût de fabrication ne représente plus que 5 % de son prix de vente.

En évoquant l'émergence de l'économie immatérielle, d'une révolution de l'intelligence et même d'une nouvelle économie, les prévisionnistes pensent donc au déplacement des sources de valeur ajoutée depuis la capacité à produire des biens à faible valeur ajoutée vers la capacité à produire des idées, des services, des concepts qui augmenteront fortement cette valeur ajoutée. Ce phénomène pourrait favoriser « une déconnexion accrue entre la croissance économique et la consommation de matières premières minérales et minières, énergétiques et non énergétiques ». À titre d'exemple, le ministère de l'Industrie souligne qu'aujourd'hui 50 kg de fibres optiques permettent de transporter un volume d'informations analogue à celui qui exigeait auparavant une tonne de fil de cuivre !

La tertiarisation de l'économie favorisera la qualité du service rendu aux clients mais elle favorisera également l'émergence de nouvelles technologies et la coopération entre celles-ci : télématique résultant de la coopération de l'informatique et des télécommunications, biotechnologies reposant sur l'informatique et la biologie, CAO découlant de la coopération entre l'informatique et la fabrication...

Cette évolution devrait avoir un impact sur l'organisation des entreprises en favorisant les structures courtes par projet et les structures matricielles. Elle devrait également favoriser la polyvalence des formations, la mobilité professionnelle des cadres, leur formation humaine et surtout l'esprit d'entreprise à tous les niveaux de la hiérarchie.

La liste des opportunités technologiques résumées dans le tableau qui suit ne peut donc donner qu'un aperçu des évolutions possibles de notre environnement mais elle a le mérite de montrer qu'il existe beaucoup d'opportunités pour de futurs entrepreneurs désireux de s'engager dans l'innovation technologique.

Les technologies clés en 2010 (à l'horizon 2015)

- Technologies de l'information et de la communication
 - Gestion de la micro-énergie
 - Stockage de l'information numérique
 - Processeurs et systèmes
 - RFID et cartes sans contact
 - Outils et méthodes pour le développement de systèmes d'information
 - Ingénierie des systèmes embarqués
 - Composants logiciels
 - Infrastructures et technologies électroniques et des contenus
 - Virtualisation des réseaux
 - Sécurisation des transactions électroniques et des contenus
 - Acquisition et traitement de données
 - Gestion et diffusion des contenus numériques
 - Technologies du web sémantique
 - Interfaces humain-machine
 - Modélisation, simulation, calcul
 - Réalité virtuelle, augmentée, 3D
 - Affichage nomade
- Matériaux, chimie
 - Matériaux nanostructurés et nanocomposites
 - Matériaux pour l'électronique et la mesure
 - Procédés catalytiques
 - Biotechnologies industrielles
 - Microtechnologies pour l'intensification des procédés
 - Recyclage des matériaux spécifiques
 - Fonctionnalisation des matériaux
 - Textiles techniques et fonctionnels
- Bâtiment
 - Systèmes d'enveloppe de bâtiment
 - Matériaux composites pour la construction, à base de matériaux recyclés ou de biomasse
 - Vectorisation
 - Gestion de l'air dans le bâtiment
 - Gestion de l'eau dans le bâtiment
 - Technologies d'intégration des ENR dans le bâtiment
- Énergie, environnement
 - Systèmes photovoltaïques avec stockage intégré
 - Systèmes éoliens avec stockage intégré
 - Carburants de synthèse issus de la biomasse
 - Réacteurs nucléaires de 3^e génération
 - Valorisation et distribution de la chaleur à basse température par pompe à chaleur
 - Composants et systèmes d'éclairage à rendement amélioré
 - Capture et stockage géologique du CO₂ avec nouvelle conception de centrale à charbon
- Contrôle-commande des réseaux et de la puissance
- Mesure des polluants de l'eau prioritaires ou émergents
- Technologies physiques amont améliorées de traitement de l'eau
- Automatisation du tri des déchets
- Accélération de la dégradation des déchets fermentescibles et valorisation énergétique
- Traitement des odeurs non confinées

- Technologies du vivant – Santé – Agroalimentaire
 - Transgénése
 - Thérapie cellulaire
 - Protéomique
 - Thérapie génique
 - Génomique fonctionnelle à grande échelle
 - Techniques de criblage et de synthèse à haut débit

- Thérapie cellulaire
- Ingénierie des anticorps monoclonaux
- Vaccins recombinants
- Alimentation pour le bien-être et la santé
- Contrôle des allergies alimentaires
- Imagerie et instrumentation associées aux sciences du vivant
- Transports
 - Architecture et matériaux pour infrastructures de transport terrestre
 - Travaux d'infrastructures furtifs
 - Infrastructures routières intelligentes
 - Sécurité active des véhicules
 - Architecture et matériaux pour l'allègement des véhicules
 - Sécurité passive des véhicules
 - Moteurs à pistons
 - Turbomachines
 - Acoustique des véhicules
 - Architecture électrique des véhicules
 - Architecture électronique des véhicules
 - Gestion de l'énergie à bord des véhicules
- Liaisons de données véhicule-infrastructure
- Systèmes aériens automatisés
- Positionnement et horodatage ultra-précis
- Gestion des flux de véhicules
- Distribution – consommation
- Technologies d'authentification
- Traçabilité
- Technologies et méthodes de production
 - Contrôle de procédés par analyse d'image
 - Capteurs intelligents et traitement du signal
 - Assemblage multimatériaux
 - Micro et nanocomposants
 - Procédés et systèmes de photonique
 - Nouveaux procédés de traitement de surface
 - Procédés de mise en forme de matériaux innovants
 - Méthodes et outils de coconception
 - Ingénierie des systèmes complexes
 - Transfert de technologie

En croisant les « ascendants besoins » et les « ascendants technologiques » il est souvent possible de trouver des idées intéressantes (voir tableau ci-dessous).

TABLEAU 14.6 Croiser les ascendants besoins et technologiques

ASCENDANTS BESOINS		ASCENDANTS TECHNOLOGIQUES
A	B	
– loisirs	– sécurité	– lasers
– santé	– puissance	– holographie
– éducation	– possession	– fluïdique
– hobby	– esthétique	– coussins d'air
– transport	– sexualité	– cristaux liquides
– alimentation		

En confrontant par exemple la technologie des coussins d'air aux différents besoins cités dans la colonne A, le créateur découvrira peut-être de nouvelles utilisations de cette technologie dans le domaine des loisirs, de la santé, de l'éducation ou du bricolage. De la même manière, s'il retient plutôt les besoins cités dans la colonne B, il pourra s'interroger sur les procédés grâce auxquels les coussins d'air pourraient améliorer la sécurité, le goût de

puissance ou d'esthétique des consommateurs. Si, par contre, il lance son analyse en partant d'un besoin, par exemple celui de la santé, il étudiera les applications possibles en médecine, du laser, de l'holographie, de la fluidique ou des coussins d'air...

Les autres sources d'information à la disposition des créateurs

Le créateur trouvera parfois des idées rentables en analysant les opportunités mises en œuvre à l'étranger, celles qui sont inexploitées par les PME, les brevets également inexploités, les statistiques douanières à moins qu'il ne préfère consulter la documentation ou les experts qui sont à sa disposition.

Attention toutefois de ne pas se noyer dans toutes ces données.

L'analyse des innovations exploitées dans les pays étrangers

Rares sont les créateurs potentiels qui n'ont pas trouvé des opportunités en voyageant à l'étranger.

L'immersion dans un milieu différent permet le plus souvent d'échapper au conformisme intellectuel et psychologique, de remettre en cause un certain nombre d'idées reçues et de prendre plus facilement conscience des besoins insatisfaits ou mal satisfaits dans son propre pays.

Les futurs patrons qui accepteront « de se faire ébranler par le monde extérieur » découvriront certainement des idées intéressantes dans des civilisations différentes de la leur (Extrême-Orient par exemple). S'ils voyagent dans des contrées économiquement plus avancées, ils détecteront peut-être des produits ou des procédés technologiquement transférables, enfin, s'ils se rendent dans des pays en voie de développement, ils auront la possibilité d'observer des méthodes utilisées pour pallier le manque de machines ou de capitaux par l'imagination ou la « débrouillardise »¹.

L'étude des innovations réalisées par les PME

En France, comme aux États-Unis, l'innovation est en grande partie le fait des entreprises petites et moyennes, or ces entreprises ont rarement le temps et les moyens en hommes pour exploiter toutes les opportunités auxquelles leurs dirigeants ont pensé. Par ailleurs, ces dirigeants connaissent souvent assez mal leur environnement, les projets de leurs concurrents et, par conséquent, la véritable valeur de ces opportunités.

Les créateurs potentiels qui sauront dialoguer avec les patrons, ceux qui auront l'honnêteté de les éclairer sur l'intérêt de leurs innovations, ceux-là pourront peut-être se voir

¹ Un voyage d'étude à l'étranger se prépare soigneusement. Avant de partir, contacter en France le conseiller commercial à l'ambassade du pays concerné, et demander si ce pays ne possède pas une chambre de commerce à Paris.

proposer des formules de collaboration qui limiteront les risques d'échec durant les deux ou trois premières années d'activité.

Le désir de certains chefs d'entreprise d'aider les créateurs surprend beaucoup d'observateurs, et pourtant il s'explique aisément par le souci des intéressés de transmettre leur savoir et leur expérience à des jeunes dans lesquels ils pourront se reconnaître. Beaucoup de dirigeants ont également le sentiment de prendre ainsi une revanche à l'égard d'une société qui ne les a pas aidés lorsqu'ils ont démarré. Enfin, le chef d'entreprise est un homme seul, replié sur lui-même, entouré de clients, de fournisseurs et de banquiers avec lesquels il entretient des relations qui sont le plus souvent des relations de force.

Le créateur, avec sa naïveté et parfois son désarroi, appartient à un autre monde. Avec lui, le patron peut « baisser la garde » et s'épancher sans risque de voir ses informations ou ses conseils utilisés contre lui. S'il sait écouter le maître, l'élève recueillera certainement une foule d'idées dont certaines justifieront probablement le lancement d'une affaire.

● **Les brevets d'invention et les statistiques douanières**

Une source d'opportunités : les brevets non exploités

Bien des inventeurs, qui ne souhaitent pas exploiter eux-mêmes leurs idées, sont prêts à céder ces brevets ou à négocier des licences d'exploitation. Les informations concernant ces inventions sont aisément accessibles car tout dépôt de brevet doit nécessairement comporter un descriptif permettant à un « homme de l'art » de reproduire l'invention protégée. Or, l'Institut de la propriété industrielle met ces descriptifs à la disposition du public. Par ailleurs, les avis documentaires donnent des informations précieuses sur les antériorités et, par conséquent, sur l'état de la technique dans le secteur considéré.

Les grandes entreprises s'efforcent de consulter régulièrement ces documents mais elles ne s'intéressent généralement qu'aux idées susceptibles d'avoir de larges débouchés alors qu'au contraire les créateurs ont plutôt intérêt à s'orienter vers les petits créneaux sur lesquels les grandes firmes ne viendront pas les importuner.

Ces mêmes créateurs ne devraient pas négliger une autre source d'information : celle constituée par les brevets périmés. La protection légale d'une invention n'excède pas 20 années. Au-delà, cette invention tombe dans le domaine public et n'importe qui peut l'exploiter sans bourse délier. Encore faut-il prendre le temps de l'analyser et posséder les connaissances nécessaires pour en mesurer la portée.

L'exploitation des statistiques douanières

L'administration des douanes publie des informations détaillées sur le volume et la nature de nos importations. L'analyse de ces informations constitue peut-être un moyen peu glorieux pour trouver des opportunités mais elle permet en tout cas de détecter les produits qui trouveraient des débouchés s'ils étaient fabriqués en France au lieu d'être importés¹.

Il convient cependant que de tels produits puissent être fabriqués à des coûts comparables. Un créateur prendrait en effet de sérieux risques s'il décidait par exemple de concurrencer les chaussures de tennis coréennes ou les téléviseurs japonais. Le premier type de produit, importé de Corée, bénéficie de prix de revient largement inférieurs à ceux qu'un industriel français devrait supporter car la fabrication d'une chaussure de tennis exige une importante main-d'œuvre non qualifiée et ce type de main-d'œuvre restera encore longtemps sous-payé dans les pays en voie de développement.

La production d'un téléviseur exige au contraire du personnel spécialisé, des machines sophistiquées et la technologie évolue si vite que seules résisteront les firmes qui possèdent des laboratoires de recherche à la pointe du progrès et des réseaux de distribution couvrant le monde entier.

● La documentation et les experts

Aujourd'hui presque tout est publié, presque toutes les informations sont accessibles par Internet. Pour le seul domaine aérospatial civil et militaire il existe plus de deux cents revues ou lettres d'information qui sont actuellement disponibles en France et, pour quelques euros, il est possible d'obtenir des renseignements sur les missiles, les avions ou les satellites. Les Russes ont eux-mêmes édité l'encyclopédie Kosmonautika qui donne des informations sur leurs lanceurs spatiaux et leurs projets en cours d'étude. Les militaires américains ont d'ailleurs baptisé la revue *Aviation Week* du nom d'*Aviation Leak* (la fuite d'informations de l'aviation) !

Que dire du domaine civil ! Presque tout figure dans les publications et les informations qui ne peuvent être obtenues dans les revues ou les banques de données peuvent l'être par d'autres moyens légaux : colloques, salons, centres de documentation, organismes fournisseurs de synthèses documentaires, etc.

Pour mieux vous protéger plus tard, sachez également que certains individus indelicats utiliseront des procédés discutables pour se procurer des informations clés sur vos activités :

- Embauche d'un employé ayant accès à ces informations.
- Entretiens de fausse embauche avec des collaborateurs de votre entreprise.
- Piratage des informations recherchées lors de la négociation d'accords de licence.
- Discussions avec vos employés lors de conférences ou de colloques.

¹ Direction générale des douanes et des droits indirects, centre de renseignements statistiques - voir adresse en RESSOURCE 2.

- Achat d'un fournisseur de votre entreprise pour obtenir les secrets de celle-ci.
- Compromission d'un cadre.
- Etc.

Mais revenons aux sources locales d'informations.

● **Les foires, les salons et les expositions¹**

Ils constituent une bonne source d'informations car le but des exposants est de faire connaître leurs produits et parce qu'ils permettent de rencontrer en un même lieu la plupart des spécialistes du domaine d'activité concerné.

Le ministère des Finances édite une brochure des foires et salons agréés par le ministère de l'Industrie, brochure qui peut être commandée en ligne (www.industrie.gouv.fr). Il est également possible de consulter le site www.foiresetsalons.pme.gouv.fr.

La liste des manifestations françaises figure aussi sur le site de *L'Usine Nouvelle* (www.usinenouvelle.com). On peut également la trouver dans le *Guide des salons* édité par le *Moniteur du commerce international (MOCI)*, 11 rue de Milan - 75440 Paris CEDEX 09 - site Internet www.lemoci.com.

Un autre site, bénéficiant d'une bonne mise à jour, fournit la liste de presque tous les salons et congrès français, il s'agit du site www.salons-online.com.

La liste des salons et foires-expositions organisés à l'étranger figure dans la publication du MOCI. Elle figure aussi sur le site Internet d'UbiFrance www.ubifrance.fr mais également sur les sites suivants :

- www.eventseye.com (une base bien documentée des salons internationaux et nationaux classés par nom, thème, date et lieu).
- www.exposalon.com (salons, manifestations et congrès internationaux)
- www.fairguide.com de Fair Guide (annuaire de salons classés par thèmes)
- www.expodatabase.com d'Expo database (un répertoire de plus de 10 000 salons à travers le monde)
- www.salonseurope.ccip.fr (permet une recherche des foires, salons et congrès en Europe)

● **Les banques de données¹**

Grâce à l'informatique, la grande majorité des informations technologiques, économiques, commerciales ou juridiques est aujourd'hui stockée dans une multitude de bases de données accessibles par Internet de n'importe quel point du monde.

1 Retrouvez en RESSOURCE 12 des informations précises sur les revues consacrées aux innovations et aux opportunités.

Certaines branches professionnelles, des chambres de commerce, de grandes entreprises mais aussi des bibliothèques universitaires et des organismes publics se sont dotés de terminaux à partir desquels il est possible d'interroger ces bases de données.

Leurs spécialistes sont les mieux formés pour réaliser ce travail et le plus simple, pour un créateur désireux d'exploiter les banques d'informations, c'est de consulter ceux qui sont là pour faciliter sa tâche.

Des informations sur les bases de données les plus intéressantes pour un créateur d'entreprise ont été données dans RESSOURCE 2.

Pour le recueil d'informations financières sur les entreprises, vous pouvez consulter les sites suivants.

● **Les organismes susceptibles de fournir des synthèses documentaires et des conseils aux créateurs**

Les Arists (BRIST pour Paris)

Les Agences régionales d'information scientifique et technique sont à la disposition des entreprises pour leur apporter les informations dont elles ont besoin. Créées à l'initiative du ministère de l'Industrie, ces agences disposent de spécialistes capables d'effectuer toute recherche d'information dans les domaines scientifiques et techniques. Cette recherche peut aller d'une étude documentaire sur l'état de telle ou telle technique, jusqu'à la recherche de produits ou procédés nouveaux, leur évaluation économique et la mise en œuvre d'une stratégie permettant de les exploiter.

● **Les organismes susceptibles de fournir des synthèses documentaires et des conseils aux créateurs**

Beaucoup de spécialistes susceptibles de conseiller les créateurs ont été cités dans les RESSOURCES 1 et 2 mais également dans les différents chapitres de l'ouvrage.

Le risque majeur pour un créateur c'est de se perdre parmi les arbres qui cachent la forêt. C'est pourquoi il peut être utile pour lui de contacter d'abord un dirigeant d'entreprise appartenant au secteur d'activité qui l'intéresse. Ce dirigeant acceptera certainement de le conseiller et de lui indiquer quelles sont les sources d'informations qui lui seront les plus précieuses.

Le futur patron devra toutefois garder à l'esprit que le plus important pour lui c'est d'identifier les facteurs clés de succès dans sa future activité et, si nécessaire, de relire les quelques développements qui ont été consacrés à l'analyse et au test d'un projet dans le chapitre 2.

POINTS CLÉS

- Si votre succès comme créateur d'entreprise sera conditionné par la qualité de votre business plan, le développement de cette entreprise sera largement déterminé par vos qualités de stratège, de meneur d'hommes et de gestionnaire financier.
- Pour éviter de gaspiller votre énergie dans la résolution de mille difficultés quotidiennes, apprenez à bien gérer votre temps en privilégiant les objectifs les plus importants.
- Pour éviter « de naviguer à l'estime », adoptez 2 ou 3 indicateurs de pilotage au maximum dont un indicateur de rentabilité et un indicateur de structure financière. Les élaborer ne présente aucune difficulté.
- Le développement de votre entreprise va également reposer sur votre capacité à déléguer des responsabilités à des collaborateurs de valeur. Il vous faudra du courage pour le faire, surtout si vous avez pris l'habitude de tout faire vous-même.
- Vos qualités de stratège se sont exprimées lors de la création de votre entreprise par votre capacité à détecter les facteurs clés de succès dans votre premier domaine d'activité. Il faudra accroître cette capacité tout au long de la vie de cette même entreprise.
- Cette capacité va largement reposer sur des qualités que vous pouvez développer (curiosité, imagination et agilité mentale).
- De nombreuses sources d'informations sont à votre disposition mais il convient de prendre un certain nombre de précautions pour éviter de s'y noyer.

Un Homme d'Honneur, le créateur de Protosud

Il participait depuis longtemps à des régates sur tous les océans du monde et rêvait de fabriquer des voiliers de course. Le marché était porteur et il n'existait pas de chantier dans le midi de la France alors que de nombreux ports y organisaient régulièrement des régates.

1977 : il vient d'obtenir son diplôme de l'École Centrale de Paris et décide de compléter ses études d'ingénieur par une formation au management. Il présente sa candidature à Hec-Entrepreneurs. La droiture du marin, la rigueur de l'ingénieur, la gentillesse et la modestie de l'homme séduisent d'emblée. Il sera le premier Centralien admis dans le programme.

Il intègre Hec en 1979 et le 2 janvier 1981 il crée son chantier naval à Mauguio près de Montpellier bien décidé à mettre en œuvre les technologies les plus modernes. Il fabriquera des voiliers de 8 mètres, car un championnat du monde des voiliers de ce type est prévu à Marseille pendant l'été. Au-delà de toute espérance, cinq bateaux sont aussitôt commandés.

Lundi matin, 11 mai 1981 : au volant de sa camionnette, il apprend que François Mitterrand vient de remporter l'élection présidentielle. Du jour au lendemain, le Smic est augmenté de 10 %, les frontières sont fermées aux transferts de fonds et les dévaluations du franc se succèdent. Plus un seul coup de fil, plus de commande, les voiliers de compétition, ne sont plus dans l'air du temps.

Alors que pendant l'été, l'un des voiliers de Protosud avait obtenu une brillante 3^e place au championnat du monde, le chantier doit impérativement trouver d'autres activités sous peine de périr. Son dirigeant se lance dans la fabrication de planches à voile de régate hyper-légères qui feront, elles aussi, de très bons résultats en compétition. À son tour, ce marché tombe en panne. Protosud s'éloigne alors des produits de compétition et s'engage dans la production de dériveurs et l'entretien de bateaux de plaisance mais la concurrence y est redoutable car des entreprises solidement établies sont aussi à la recherche de travail. Notre créateur abandonne alors le marché de la plaisance et commence à fabriquer des pièces en plastique à l'unité, depuis des toits de puits d'ascenseur jusqu'à la plastification des sols et murs d'une charcuterie industrielle..., bref, ce que personne ne veut fabriquer dans la région.

Automne 1982. Toujours pas de voiliers de compétition en commande. Protosud a perdu sa raison d'être, il faut arrêter.

Notre entrepreneur se sépare « à la régulière » de son personnel, vend ses outils de production, règle ses fournisseurs et rembourse ses prêts bancaires. Parallèlement, il lance une recherche d'emploi qui aboutit rapidement auprès d'une compagnie pétrolière. Son profil de marin, sa double formation d'ingénieur et de gestionnaire... et son expérience de créateur d'entreprise, intéressent cette société. Il est embauché pour les opérations marines liées à l'acheminement et l'installation des plateformes offshore.

13 octobre 2010 : Je revois mon ancien élève, 31 ans après l'avoir accueilli à Hec.

« Votre expérience de créateur vous a-t-elle servi pour votre nouvelle carrière ? ».



« Un peu pour l'embauche, mais pas pour cette carrière » me dit-il, ajoutant, « Quand vous êtes créateur de votre entreprise, vous êtes en haut de la hiérarchie et c'est vous qui fixez les objectifs. Vous décidez très vite toute l'équipe fonce avec vous. Les qualités nécessaires ne sont pas les mêmes dans un grand groupe. Les tâches à accomplir vous viennent du sommet sans que vous ayez participé au choix des objectifs. Vous ne devez pas prendre de risques pour le groupe, et vous faites partie d'une équipe d'hommes et de femmes qui sont en concurrence pour l'ascension dans la hiérarchie ».

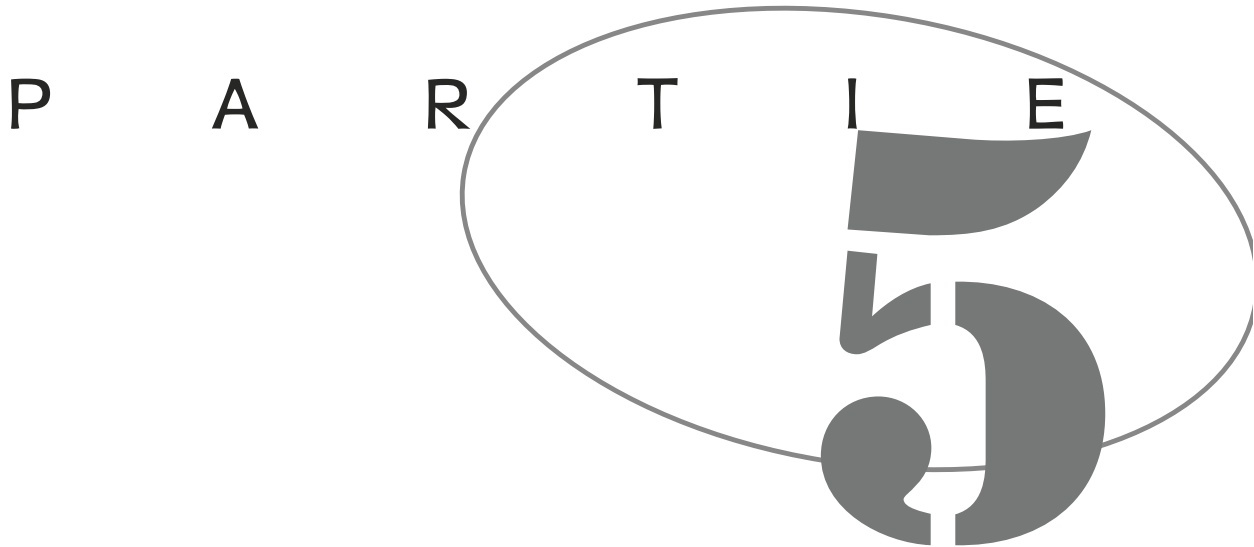
« La création et la gestion d'une petite entreprise font appel à la réactivité et l'imagination alors que l'engagement dans un grand groupe est une action long terme qui demande constance et sûreté.

Dans les petites entreprises, chacun doit tirer dans la même direction sans quoi il est écarté car il met en péril toute l'équipe. Dans les grandes entreprises on peut rencontrer des cadres qui s'occupent surtout de leur compte bancaire et de leur avancement au détriment de leur société. J'ai vu, par exemple, des membres de mon groupe qui passaient le week-end sur les plateformes en mer pour de prétendues inspections alors que leur vrai but était d'augmenter leurs primes ».

« Quand vous êtes à la tête de votre propre entreprise, vous vous évertuez à économiser chaque euro, dans un grand groupe, les dépenses sont parfois "confortables". Le créateur d'entreprise est d'abord un homme ou une femme d'action qui cherche à faire grandir son bébé, alors que le cadre d'une grande société est d'abord un politique qui cherche à gravir les échelons de la hiérarchie. Cependant, il ne faut pas tout voir en noir dans un grand groupe car un créateur peut y trouver des projets de développement, lancer de nouvelles activités, créer de nouvelles filiales... ».

À ma question, « Seriez-vous prêt à retenter l'aventure de la création ? » Ses yeux ont brillé et il me répondit. « J'ai 56 ans, j'y pense toujours, mais il faut d'abord que j'achève quelques tâches... ».

Moralité : la création d'une entreprise procure des satisfactions incomparables et il n'est jamais trop tard pour se lancer dans l'aventure.



Comment reprendre ou céder une entreprise

En France, il existe des dizaines de milliers de patrons de plus de 55 ans qui n'ont pas de successeurs et consentiraient à vendre leur affaire en offrant des facilités de paiement à ceux qui leur paraîtraient capables de reprendre et développer leur « enfant ».

En France, en 2010, plus de 70 000 entreprises ont déposé leur bilan, très peu ont bénéficié d'un plan de continuation, la moitié de ces plans ont échoué et 90 % des affaires ont disparu parce qu'elles avaient déposé tardivement leur bilan ou parce que les administrateurs judiciaires n'ont pu trouver des dirigeants susceptibles de les racheter ou de les redresser.

Il existe donc des milliers d'opportunités pour des candidats repreneurs qui voudraient gagner du temps, éviter les risques inhérents à la création et acquérir une affaire pour une somme inférieure à celle qu'ils devraient engager pour la créer.

La reprise d'une entreprise, qu'elle soit en bonne santé ou en difficultés, offre des avantages mais présente aussi des risques sérieux pour ceux qui ne possèdent pas les qualités et les compétences nécessaires.¹

¹ Robert Papin commercialise un CD-Rom d'autoformation qui permet d'assimiler rapidement les notions développées dans les chapitres 15 et 16. Ce CD-Rom est intitulé « Calculez la valeur d'une entreprise ». Pour obtenir des informations sur ce CD-Rom, vous pouvez consulter son site internet : www.robertpapin.com

Les avantages et les dangers de la reprise d'entreprises

La reprise d'une entreprise, qu'elle soit en bonne santé ou en difficulté, présente des avantages mais aussi des dangers qu'il ne faut pas minimiser.

LES AVANTAGES DE LA REPRISE

La reprise d'une entreprise permet de gagner du temps et de limiter le montant des apports financiers du repreneur.

UN GAIN DE TEMPS

Par tempérament, certains candidats dirigeants se sentent plus à l'aise dans des tâches qui exigent des capacités d'analyse et le sens de l'organisation que dans des situations où priment l'imagination et l'incertitude. Ils préfèrent, de ce fait, partir d'une affaire existante, concentrer leur énergie sur des problèmes de développement, corriger des erreurs passées ou réorienter des politiques compromises plutôt que de lancer une nouvelle entreprise.

Les PME qu'ils rachèteront leur permettront d'ailleurs de gagner du temps car elles possèdent probablement une clientèle, des locaux, du personnel et un nom. Elles ont en outre déjà réglé une partie des petits problèmes qui empoisonnent la vie d'un créateur : recherche d'un bureau, d'une secrétaire, déclarations d'activité aux administrations, choix d'une structure juridique, mise en place d'une comptabilité.

Les candidats à la reprise bénéficieront également de parrainages non négligeables : parrainage du vendeur qui leur fournira des informations et des conseils dont le recueil et l'assimilation auraient exigé plusieurs années de tâtonnements et d'erreurs de la part d'un créateur ; parrainage de l'administrateur judiciaire, un homme rompu aux techniques du diagnostic des affaires en difficulté ; parrainage des banquiers ou des fournisseurs qui consentiront probablement des facilités pour sauver leurs anciennes créances ou garder des clients importants ; parrainage enfin des pouvoirs publics qui, pour sauvegarder l'emploi, accorderont peut-être des prêts ou des subventions.

Les repreneurs auront derrière eux des entreprises qui existent depuis des années, voire des dizaines d'années. Ils seront donc crédibles aux yeux des personnes que nous venons de citer et, s'ils réussissent à redresser ou développer leur affaire, alors leurs compétences seront reconnues plus rapidement que s'ils avaient emprunté l'itinéraire du créateur.

UN INVESTISSEMENT PERSONNEL LIMITÉ

Bien des dirigeants âgés, qui voudraient profiter de la vie et « passer la main », n'ont pas d'héritiers désireux d'assurer la relève. D'autres ont pris conscience qu'ils ne possédaient plus l'énergie nécessaire pour sauvegarder ou développer leur niveau d'activité mais ils se rendent compte qu'il est trop tard pour former des collaborateurs susceptibles de les remplacer.

Certains envisageraient volontiers de donner leur entreprise à leurs subordonnés mais ils savent que ces derniers ne disposeront probablement pas des sommes indispensables pour régler les droits de succession¹.

Tous ces patrons accepteront donc de négocier avec des personnes qui leur inspireront confiance et dont les compétences leur sembleront suffisantes. Si ces personnes possèdent en plus des talents de négociateurs, elles obtiendront probablement des conditions de paiement qui leur permettront de limiter leur investissement personnel initial et de parier sur le développement de l'entreprise rachetée pour acquitter le reste de leur dette.

La reprise d'une affaire en difficulté semble offrir encore plus de possibilités à ceux qui n'ont pas beaucoup d'argent car un tribunal de commerce peut accepter de céder cette affaire pour une somme très faible, voire pour un euro symbolique, à ceux qui leur paraissent capables de la redresser.

Tous les administrateurs judiciaires savent cependant qu'il existe des « fossoyeurs » peu scrupuleux qui aimeraient profiter de ces facilités pour reprendre des affaires et les liquider afin de réaliser de grosses plus-values. Fort heureusement, ces exemples restent limités car les tribunaux de commerce, constitués en majorité de patrons, n'aiment guère ce genre de procédé, et se renseignent sur le passé des candidats à la reprise.

¹ Ces droits de succession de mutation, bénéficient désormais d'abattements et de délais de règlement mais ils peuvent atteindre 60 % de la valeur de l'entreprise estimée par le fisc.

Ces candidats à la reprise commettraient d'ailleurs une grosse erreur s'ils basaient leur décision sur le seul prix d'acquisition. Ce prix peut en effet représenter une faible partie de l'investissement nécessaire et la reprise réserve d'autres surprises désagréables à ceux qui ne prendraient pas suffisamment de précautions.

LES MAUVAISES SURPRISES DE LA REPRISE

LA REPRISE D'UNE ENTREPRISE EN BONNE SANTÉ

Le temps nécessaire pour développer une nouvelle entreprise peut, dans certaines circonstances, excéder largement le délai de lancement d'une nouvelle unité.

Tel est le cas des affaires dont la réussite repose avant tout sur les qualités personnelles des anciens dirigeants, leur *know-how*, leur style de commandement, les relations qu'ils entretiennent avec leurs clients, leurs fournisseurs, leurs banquiers ou leurs subordonnés. Les acheteurs qui n'arriveraient pas à maîtriser ces facteurs de réussite, ceux qui n'obtiendraient pas des vendeurs qu'ils leur transmettent leur savoir et leur expérience, ceux-là prendraient un risque d'autant plus important que le prix d'acquisition ne représente parfois qu'une partie seulement des apports personnels nécessaires.

Certaines entreprises qui font aujourd'hui des profits travaillent, en effet, dans des secteurs en déclin. Elles possèdent des matériels usés ou dépassés, du personnel trop âgé. Pour développer de telles affaires, il faudrait renouveler le parc de machines, trouver de nouveaux créneaux et surtout financer des besoins en fonds de roulement (stocks et crédits clients) que les crédits fournisseurs et les bénéfices prévisibles ne suffiront pas à couvrir.

S'orienter vers le rachat d'une affaire en difficulté c'est donc prendre dans certains cas des risques encore plus considérables.

LA REPRISE D'UNE AFFAIRE EN DIFFICULTÉ

Avant le 1^{er} janvier 1986, date d'entrée en vigueur de l'avant-dernière loi sur le redressement judiciaire, environ 60 % des entreprises en règlement judiciaire obtenaient des concordats qui allégeaient en moyenne leurs dettes de 40 % et leur permettaient de régler les 60 % restants en 8 à 10 ans. Malgré ces avantages exceptionnels, 98 % d'entre elles n'arrivaient pas à redresser leur situation car le plus souvent elles déposaient trop tardivement leur bilan. En 2010 ce constat restait d'actualité car à peine 5 % des entreprises en dépôt de bilan ayant bénéficié d'un plan de continuation réussissaient leur redressement.

Tous les dirigeants craignent en effet la faillite qui peut s'accompagner de sanctions civiles et pénales à l'encontre des dirigeants de droit ou de fait, apparents ou occultes, rémunérés

ou bénévoles. Parmi les sanctions civiles les plus redoutées figure l'action en comblement de passif au terme de laquelle les dirigeants concernés peuvent être condamnés à payer les créanciers sur leurs biens personnels. L'article 99 de la précédente législation sur la faillite était particulièrement redouté des chefs d'entreprise car il présumait la faute de ces derniers. Cet article 99 a été modifié dans la nouvelle réglementation qui maintient cependant un lien de causalité entre l'insuffisance d'actif de la personne morale et la faute démontrée du dirigeant. Or la loi considère comme une faute le fait de ne pas avoir tenu une comptabilité conformément aux usages de la profession, d'avoir disposé des biens de l'entreprise comme des biens propres, ou d'avoir poursuivi une exploitation qui ne pouvait que déboucher sur la cessation d'activité.

Rien d'étonnant donc à ce que la plupart des dirigeants essaient d'abord de se tirer d'affaire tout seul en employant tous les moyens, y compris ceux qui viendront aggraver leur situation de trésorerie.

Pour restaurer cette trésorerie, les candidats à la reprise devront, par conséquent, fournir eux-mêmes ou trouver les capitaux nécessaires, et ceux d'entre eux qui ne voudront prendre aucun risque auront donc peu de chance d'obtenir un rachat pour l'euro symbolique.

Même s'ils disposent des sommes nécessaires pour couvrir les échéances à court terme, rien ne dit que ces sommes suffiront, car les anciens patrons et les salariés auront probablement minimisé les problèmes, les premiers pour échapper à leurs responsabilités, et les seconds pour éviter de perdre leur situation. Le candidat à la reprise éprouvera par ailleurs des difficultés à remettre ces salariés au travail. Les uns auront baissé les bras et diront volontiers : « nous n'y croyons plus » ou : « si l'on nous avait écoutés, nous n'en serions pas là » ; d'autres, par frustration ou rancune, n'hésiteront pas à détruire ; enfin, ceux qui auront réagi par un surcroît d'activité, se seront peut-être engagés dans une course aux commandes sans se préoccuper de leur rentabilité à moins qu'ils ne soient déjà noyés dans des détails administratifs ou techniques, perdant de vue les problèmes essentiels.

Presque tout le monde en viendra donc à regarder la maison brûler avec une certaine jouissance et sans faire un geste, « perdus pour perdus, que les flammes au moins soient belles ». Le comportement d'échec sera dès lors tout proche car, au plus profond d'eux-mêmes, les individus penseront que la catastrophe est inévitable et que toutes les décisions qu'ils prendront ne feront qu'aggraver la situation.

Parfois, cependant, les candidats à la reprise seront considérés comme des sauveurs car, venant de l'extérieur, ils percevront rapidement l'origine des difficultés, mais aussi et surtout parce que, psychologiquement traumatisés, les hommes et les femmes de l'entreprise seront prêts à confier leur destin à n'importe quel dirigeant pourvu qu'il soit nouveau.

Nombreux seront alors ceux qui céderont à la griserie et provoqueront tôt ou tard le désenchantement de leurs collaborateurs.

Enfin, certains seront au contraire perçus par leur personnel comme des intrus, comme les représentants des créanciers, des mandataires liquidateurs, des pouvoirs publics ou des banquiers.

Presque tous seront pris comme arbitres dans les conflits internes et ceux qui joueront les « agents doubles » en approuvant les doléances des uns et des autres jetteront, sans s'en rendre compte, de l'huile sur le feu et perdront tôt ou tard leur crédibilité. Le succès d'une reprise repose donc d'abord sur les qualités personnelles du candidat, mais également sur la qualité de son diagnostic.

LE PROFIL DU CANDIDAT À LA REPRISE

LES QUALITÉS PERSONNELLES DU REPRENEUR

Alors qu'un créateur peut maîtriser parfaitement son projet, le candidat à la reprise, lui, dispose rarement de toutes les informations dont il a besoin pour prendre ses décisions. Il lui faut donc pallier cet inconvénient par un bon esprit d'analyse, mais aussi, et cela paraît indispensable, par une bonne connaissance du secteur d'activité choisi, par des compétences en management et par une expérience de la gestion des hommes. Les acquéreurs qui veulent s'orienter vers des secteurs qu'ils ne connaissent pas, ceux qui ne maîtrisent pas les principes essentiels de la gestion financière et comptable exposés dans la troisième partie, ceux qui ne possèdent pas des aptitudes au commandement, ceux-là doivent éviter de racheter une entreprise car elle pourrait bien se transformer pour eux en un véritable calvaire (voir test page suivante).

La reprise demande en effet beaucoup d'obstination et une solide santé nerveuse. Elle exige également du nouveau dirigeant qu'il soit capable de décider et de s'imposer rapidement.

La reconnaissance du nouveau patron passera souvent par des réussites ponctuelles et immédiates. De telles réussites sont difficiles à obtenir au sein même de l'affaire car les augmentations de productivité demandent du temps et les réductions de coûts provoquent généralement des réactions au sein du personnel. Certains managers arriveront, par contre, à obtenir très vite de nouvelles commandes, d'autres décrocheront tout aussi vite des avantages supplémentaires de leurs clients, de leurs fournisseurs ou de leurs banquiers. Ces hommes ou ces femmes-là se feront accepter plus facilement par leurs subordonnés, surtout s'ils savent gérer leur temps et concentrer leur énergie sur les problèmes les plus importants.

Avant de se lancer, tout candidat potentiel à la reprise devrait donc étudier soigneusement la première partie de l'ouvrage pour apprendre à se connaître lui-même, à détecter ses points forts et ses points faibles, à orienter en conséquence la recherche :

- De son futur secteur d'activité en distinguant nettement :
 - les secteurs préférentiels ;

- les secteurs envisageables ;
- les secteurs à exclure.
- Du type d'entreprise à prospector, en réfléchissant :
 - au volume des investissements possibles, au désir de posséder ou non des actifs ;
 - aux effectifs souhaités (certains aimeraient diriger des effectifs importants, d'autres préféreraient un personnel réduit),
 - au niveau de rentabilité désiré, au degré de risque accepté ;
 - et surtout à la nature des problèmes auxquels le futur dirigeant est bien préparé : problèmes techniques (certaines entreprises possèdent un bon réseau de distribution mais des produits qui ne sont pas encore au point), problèmes de management (beaucoup d'affaires disposent de bons produits, d'un bon réseau de distribution, mais elles souffrent d'une mauvaise gestion et d'une mauvaise organisation), problèmes de marketing (des entreprises ont de bons produits mais ne savent pas les vendre).

Les dirigeants dont les compétences pallieront les défaillances des entreprises qu'ils choisiront, ceux-là disposeront d'atouts non négligeables à condition qu'ils aient au préalable effectué un diagnostic valable.

ÊTES-VOUS TAILLÉ POUR FAIRE UN BON MANAGER ?

	1 non	2 pas vraiment	3 en partie oui	4 presque toujours	5 oui toujours
La limite de votre endurance physique est-elle anormalement élevée ?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recherchez-vous, aimez-vous la concurrence et la compétition ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Face à une situation complexe, la réduisez-vous automatiquement et naturellement à ses éléments essentiels ?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Classez-vous aussitôt toute chose par ordre d'importance et d'urgence, en maintenant la séparation entre ces deux concepts, c'est-à-dire en ne mélangeant pas l'important et l'urgent ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Êtes-vous capable de prendre une décision en percevant toutes les conséquences de celle-ci ?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ceux qui vous entourent croient-ils que vous ferez ce que vous avez promis de faire ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tirez-vous satisfaction de laisser à quelqu'un d'autre le crédit d'une œuvre dont vous êtes responsable à 90 % ?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savez-vous écouter ?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savez-vous piquer une rage sans être en colère ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pouvez-vous vous passer de popularité ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Connaissez-vous la différence entre l'abandon et la délégation des responsabilités ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LA QUALITÉ DU DIAGNOSTIC DU REPRENEUR

Ceux qui ne sont pas capables d'effectuer le diagnostic d'une entreprise ne seront pas capables de la diriger.

Les modalités de ce diagnostic diffèrent nécessairement selon que l'affaire considérée se porte bien ou qu'elle connaît des difficultés. Il devra cependant comporter toujours les éléments suivants :

● **Une analyse financière aussi détaillée que possible de la situation actuelle et passée.**

- Cette analyse fera notamment ressortir :
 - la situation exacte de trésorerie ;
 - l'évolution de la rentabilité ;
 - les besoins prévisibles de financement.

● **Une étude des caractéristiques du secteur et des produits.**

- Cette étude permettra de connaître :
 - l'évolution du secteur (est-il en expansion, en stagnation, ou en déclin ?) ;

- la place de l'entreprise dans ce secteur (chiffre d'affaires comparé à celui de ses concurrents);
- la politique des concurrents.

L'étude générale du secteur sera ensuite complétée par une analyse de chaque produit et de chaque marché.

● **Une recherche des facteurs clés de réussite dans l'activité choisie.**

- Pour chacun de ces facteurs, un examen attentif des forces et des faiblesses de l'affaire (voir 2^e partie). Parmi les facteurs clés figurent le plus souvent :
 - les caractéristiques des produits de l'entreprise ;
 - leurs prix de revient et leurs prix de vente ;
 - la qualité des vendeurs ;
 - la compétence des hommes et l'ambiance de travail.

● **Le diagnostic comporte aussi une analyse juridique :**

- des statuts ;
- de la tenue et des procès-verbaux des conseils d'administration et des assemblées générales ;
- des publications obligatoires ;
- des contrats ;
- des garanties données (attention aux lettres d'intention) ;
- des contentieux et risques de contentieux ;
- des risques de responsabilité pénale de la société.

● **Le diagnostic humain mérite une place toute particulière dans l'analyse.**

Il constitue toujours l'un des principaux facteurs clés de réussite d'une reprise. S'il est possible de détecter et de mobiliser les hommes clés, si le climat social est bon, si le personnel est « bien dans sa peau » et s'il joue la politique des dirigeants, alors l'entreprise ne pourra que créer de bons produits qui se vendront bien.

● **L'analyse de l'environnement politique et social.**

Que représente l'affaire dans son environnement ? Telle est la première question que doivent se poser ceux qui reprennent des PME dont les difficultés sont telles que seule une intervention des pouvoirs publics pourrait les sauver...

Toutes les analyses qui précèdent permettront de mettre en lumière le potentiel de l'entreprise et de déterminer en conséquence les capitaux nécessaires à son développement. Si

ces capitaux ne peuvent être dégagés par autofinancement ou par emprunt, ils viendront augmenter les sommes que le candidat à la reprise devra lui-même apporter.

POINTS CLÉS

- La reprise d'une entreprise comporte des avantages : gain de temps et investissement personnel plus limité...
- La reprise comporte également des risques : mise en compétition avec les anciens dirigeants, découverte de mauvaises surprises dans les comptes...
- Identifiez bien vos compétences avant de vous lancer et ne minimisez pas l'importance d'un bon diagnostic de l'entreprise.

Le rachat d'une entreprise en bonne santé¹

Comment trouver une affaire à reprendre ? Comment apprécier sa valeur ? Quelles précautions prendre durant la phase de négociation ? Comment financer l'acquisition ?... Telles sont les questions auxquelles ce chapitre s'efforcera de répondre.

COMMENT TROUVER UNE ENTREPRISE À RACHETER ?

Le principal obstacle à la reprise d'une entreprise est moins souvent le manque d'argent que le manque de crédibilité des repreneurs.

Un dirigeant qui vend son affaire ne vend pas simplement des immobilisations, des stocks ou des créances sur ses clients, il cède aussi une partie de sa vie, des années d'efforts, une réputation. En vendant, il éprouvera toujours le sentiment de trahir un idéal et d'abandonner ses subordonnés, aussi cherchera-t-il à retarder l'échéance, espérant plus ou moins consciemment qu'un homme providentiel viendra un jour le trouver pour le décharger de ses responsabilités. Il refusera donc de négocier avec les personnes qui ne lui paraissent pas suffisamment compétentes, et avec celles qui ne lui inspirent pas confiance. Les facteurs psychologiques auront par conséquent une influence déterminante sur sa décision, et ceci explique qu'il ne puisse exister en France un marché qui regrouperait toutes les entreprises à reprendre.

¹ Voir RESSOURCE 13 les sources d'informations concernant la reprise d'entreprise.

Ceux qui veulent trouver une bonne opportunité doivent donc faire leur « shopping » et rencontrer beaucoup de dirigeants, si possible âgés, en espérant que le « courant passera » ou que l'un d'eux acceptera de les recommander à d'autres dirigeants désireux de céder.

Ils doivent également contacter des interlocuteurs « secondaires » choisis parmi :

- les cabinets spécialisés dans la cession d'affaires ;
- les experts-comptables, les conseillers en gestion, les avocats et les notaires ;
- les chambres de commerce et plus particulièrement les conseillers en reprise et transmission d'entreprise ;
- les banquiers et plus particulièrement ceux qui se préoccupent de rapprochements d'entreprises ;
- les comités d'expansion économique régionaux ;
- les maires..., et d'une manière générale, tous ceux, organismes et spécialistes, qui gravitent autour des petites et moyennes entreprises.

Attention toutefois ! pour obtenir l'exclusivité d'une affaire, il convient de ne pas multiplier le nombre de personnes rencontrées sinon le risque est grand de passer pour un individu « éparpillé » qui raconte la même histoire à tous ses interlocuteurs. Le ciblage des personnes à contacter est donc la première action à mener.

Les candidats à la reprise peuvent d'ailleurs consulter les sites Internet qui rassemblent des propositions de cessions ou d'associations (voir RESSOURCE 13). Cependant, les meilleures affaires sont rarement signalées dans ce type de support, mais il vaut mieux ne rien négliger.

Enfin, les repreneurs doivent consulter les publications des organismes professionnels responsables des secteurs d'activité qui les intéressent et lire les propositions d'affaires qui peuvent être insérées dans les revues plus particulièrement lues par les entreprises travaillant dans ces secteurs.

La recherche d'une entreprise est donc un travail à plein-temps qui exige bien souvent, 6 à 12 mois d'efforts auxquels il conviendra d'ajouter des mois consacrés à l'évaluation et à la négociation.

COMMENT DÉTERMINER LA VALEUR D'UNE ENTREPRISE À RACHETER¹ ?

Certains acquéreurs analysent superficiellement les entreprises qui les intéressent et préfèrent compter d'abord sur leurs qualités de négociateurs. Cette approche donne géné-

¹ Les développements qui suivent ont bénéficié des conseils de J.L. de Bernardy Sigoyer, Partner de Activa, L. Chevalier, directeur d'Acland, Stéphane Woog, avocat, Jean Gore, directeur de Pechel Industries, François Tunc, conseiller juridique, F. Chollet, BDPME, Mathieu Leroux, Investment Manager, Oddo Private Equity.

ralement de mauvais résultats car les patrons n'aiment pas trop discuter avec ceux qui semblent traiter leur affaire avec légèreté. Par ailleurs, les candidats à la reprise l'emportent rarement sur des dirigeants qui, toute leur vie, ont appris à négocier. Il est donc préférable qu'ils essaient de reculer le plus possible la phase de négociation pour se donner le temps d'apprécier eux-mêmes la valeur de l'entreprise qu'ils aimeraient diriger.

QUELQUES PRINCIPES POUR APPRÉCIER LA VALEUR D'UNE ENTREPRISE À RACHETER

1^{er} principe : soyez patient car il n'est pas rare qu'une transmission d'entreprise prenne 18 à 24 mois

Beaucoup de vendeurs potentiels se tournent d'abord vers leur expert-comptable pour connaître la valeur de leur entreprise. Si cet expert-comptable n'est pas payé pour ce type d'activité, il sera tenté de donner une valeur qui correspondra à celle souhaitée par son client afin de faire plaisir à ce dernier. Cette valeur étant le plus souvent largement surestimée, l'entreprise ne trouvera pas acquéreur et de longs mois s'écouleront avant que son dirigeant prenne la décision de faire appel à un spécialiste qui lui fera comprendre qu'il convient de réduire fortement son prix de vente.

2^e principe : faites-vous très vite une première idée des forces et faiblesses de l'entreprise

Si, à l'issue d'un ou deux jours d'analyse, vous ne « sentez pas » l'affaire, mieux vaut vous abstenir de poursuivre. Dans cette pré-analyse vous devrez notamment tenir compte des forces et faiblesses financières en effectuant les travaux suivants :

- Étudier comment ont évolué, sur les trois derniers exercices, les bénéfices qu'il aurait été possible de distribuer après élimination des charges pouvant être assimilées à des libéralités (sursalaires des dirigeants, loyers anormaux de SCI, dépenses somptuaires). Les chiffres obtenus permettront peut-être de se faire une première opinion sur la possibilité de financer le rachat de l'entreprise avec ses bénéfices futurs.
- Compléter l'analyse de la rentabilité en étudiant l'évolution du ratio $\frac{\text{EBE}}{\text{chiffre d'affaires}}$.
- Comparer le ratio obtenu à ceux des concurrents puis calculer le ratio $\frac{\text{frais de personnel}}{\text{EBE}}$ et surtout le ratio $\frac{\text{frais financiers}}{\text{EBE}}$ (intégrer dans ces frais financiers ceux qui correspondent au crédit-bail).



- Examiner l'endettement global de l'entreprise en calculant, sur plusieurs exercices, le ratio $\frac{\text{dettes bancaires (y compris le court terme)}}{\text{capitaux propres}}$. S'il est supérieur à 1,5, l'entreprise est peut-être surendettée et il convient de poser la question « Pourquoi ? ».
- Étudier comment l'entreprise a financé son développement en comparant, sur les trois derniers exercices, les trois ratios suivants :

$$\text{1^{er} ratio} : \frac{\text{BFR}}{\text{CA}}$$

Confronter ce ratio aux normes de la branche et comparer également le délai de rotation des postes crédits clients, stocks et dettes fournisseurs aux normes de la branche.

$$\text{2^e ratio} : \frac{\text{Autofinancement}}{\text{BFR} + \text{investissements}}$$

Ce ratio permet de vérifier si le développement a été financé par l'augmentation de la capacité d'autofinancement.

Voir également comment ont évolué les postes amortissements et crédit-bail puis contrôler l'état de l'outil de production afin de déterminer si celui-ci n'a pas été sacrifié pour pouvoir financer l'accroissement du BFR.

$$\text{3^e ratio} : \frac{\text{BFR}}{\text{dettes bancaires à court terme}}$$

Le développement a-t-il été financé par du court terme ? Ce ratio est-il supérieur à 0,5 et l'entreprise a-t-elle la possibilité d'augmenter ses dettes à court terme ?

- Analyser l'évolution de la trésorerie de l'entreprise et pour cela :
 - calculer d'abord la trésorerie nette en effectuant la différence entre les actifs de trésorerie (disponibilités et valeurs de placement) et les concours bancaires courants, (escompte, Dailly, découverts).
 - suivre l'évolution du ratio $\frac{\text{trésorerie nette}}{\text{chiffre d'affaires}}$

car une augmentation de ce ratio pourrait indiquer que l'affaire est tombée sous l'effet ciseau.

Pour compléter votre diagnostic utilisez, si nécessaire, les tableaux qui suivent.

TABLEAU 16.1 **Soldes intermédiaires de gestion**

SOCIÉTÉ :

(en K euros)

Exercices	20..	20..	20..	20..
Ventes de marchandises + Production vendue				
= CHIFFRE D'AFFAIRES HT				
Ventes de marchandises – Achats de marchandises + (–)Variation du stock de marchandises				
= MARGE COMMERCIALE				
Production vendue + Production immobilisée + (–)Variation du stock de produits finis et semi-finis				
= PRODUCTION DE L'EXERCICE				
Achats de matières premières et autres approvisionnements + Autres charges externes sauf loyers crédit-bail + (–)Variation du stock de matières premières et autres appro.				
= CONSOMMATION EN PROVENANCE DES TIERS				
Production de l'exercice + Marge commerciale – Consommation en provenance des tiers				
= VALEUR AJOUTÉE				
+ Subventions d'exploitation – Impôts, taxes et versements assimilés – Charges de personnel				
= EXCÉDENT (OU INSUFFISANCE) BRUT D'EXPLOITATION				
+ Reprises sur provisions et transferts de charges + Autres produits d'exploitation – Autres charges d'exploitation – Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation				
= RÉSULTAT D'EXPLOITATION				
+ Quote-part de résultat sur opérations faites en commun + Produits financiers – Frais financiers – Loyers de crédit-bail				
= RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT				
+ Produits exceptionnels – Charges exceptionnelles – Participation des salariés – Impôt sur les sociétés				
= RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE				

TABLEAU 16.2 Exemple de grille d'analyse des bilans successifs

SOCIÉTÉ :

(en K euros)

Exercices	20..	20..	20..	20..
Situation nette (après répartition)				
+ Subventions d'investissement				
+ Provisions réglementées				
+ Écart de conversion passif				
– Écart de conversion actif				
= CAPITAUX PROPRES				
Capitaux propres				
+ Provisions pour risques et charges à caractère de réserve				
+ Associés, comptes-courants stables				
+ Dettes à long et moyen terme				
= CAPITAUX PERMANENTS				
Capitaux permanents				
– Actifs immobilisés				
= FONDS DE ROULEMENT (FR)				
Stock et en-cours				
+ Clients et comptes rattachés				
+ Effets escomptés non échus				
+ Avances et acomptes fournisseurs				
+ Autres créances				
+ Charges constatées d'avance				
– Fournisseurs et comptes rattachés				
– Avances et acomptes clients				
– Dettes fiscales et sociales				
– Dettes sur immobilisations				
– Produits constatés d'avance				
= BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)				
FR – BFR = TRÉSORERIE (à vérifier ci-dessous)				
Valeurs mobilières de placement				
+ Disponibilités				
– Dettes bancaires courantes				
– Effets escomptés non échus				
– Dailly				
– Mobilisations de créances sur l'étranger				
= TRÉSORERIE				

TABLEAU 16.3 L'évolution de la rentabilité, de la liquidité et de la structure financière: les trois dimensions de l'analyse financière

La rentabilité	20..	20..	20..	
$\frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Effectifs moyens}}$				L'évolution de ce ratio sur plusieurs années donne une première idée des gains de productivité.
Valeur ajoutée				Elle exprime la richesse créée par les facteurs travail et capital.
Excédent brut d'exploitation				Le seul indicateur global qui reflète l'efficacité de la gestion courante et permet d'utiles comparaisons entre des entreprises ayant des politiques de financement et d'amortissement différentes.
Capacité d'autofinancement				Elle correspond aux fonds générés par l'activité et qui peuvent être réinvestis dans l'entreprise.
$\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires}}$				Un bon indicateur pour suivre la rentabilité commerciale et la comparer à celle d'autres entreprises du secteur.
Normes de la profession				
$\frac{\text{Capacité d'autofinancement}}{\text{Actif}}$				Ce ratio traduit la rentabilité économique de l'entreprise ¹ .
$\frac{\text{Capacité d'autofinancement}}{\text{Capitaux propres}}$				Cet indicateur exprime la rentabilité financière des capitaux propres.
$\frac{\text{Frais de personnel}}{\text{Valeur ajoutée}}$				Le pourcentage de la valeur ajoutée absorbée par les frais de personnel fournit un élément supplémentaire d'information sur la productivité de ce personnel.
Normes de la profession				
$\frac{\text{Amortissements}}{\text{Valeur ajoutée}}$				Le ratio précédent doit être apprécié en fonction de l'évolution des investissements destinés à substituer des machines aux ouvriers ou aux employés.
Normes de la profession				
$\frac{\text{Frais financiers}}{\text{Valeur ajoutée}}$				Un bon indicateur de difficulté avec le ratio Frais de personnel / Valeur ajoutée.
Normes de la profession				

1. L'idéal serait de calculer ce ratio sur des actifs réévalués et de tenir compte du crédit-bail et des locations éventuelles.



La liquidité	20..	20..	20..	
Fonds de roulement = capitaux permanents – actif immobilisé net				Le fonds de roulement correspond à la fraction des capitaux permanents qui peut être consacrée au financement du cycle d'exploitation.
Besoin en fonds de roulement = actif circulant – passif circulant				Le BFR représente les sommes nécessaires au financement du cycle d'exploitation.
Fonds de roulement – Besoin en fonds de roulement = Trésorerie				Cette égalité met en évidence la situation financière de l'entreprise: une trésorerie négative traduit l'insuffisance des capitaux permanents nécessaires au financement du cycle d'exploitation.
$\frac{\text{Fonds de roulement} \times 360}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$				On peut comparer fonds de roulement et besoin en fonds de roulement au volume d'activité de l'entreprise en les exprimant en nombre de jours de chiffre d'affaires HT ou en pourcentage de ce chiffre d'affaires HT.
Normes de la profession				
$\frac{\text{Besoin en fonds de roulement} \times 360^1}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$				
Normes de la profession				
$\frac{\text{Stocks (matières premières ou marchandises)} \times 360^1}{\text{Achats HT mat. premières ou marchandises consommées}}$ ou $\frac{\text{Stocks (en-cours et produits finis)} \times 360}{\text{Coût de production HT des en-cours et produits finis}}$				Évaluation des stocks en nombre de jours de flux (achats HT ou coût de production).
Normes de la profession				
$\frac{\text{Clients} \times 360^1}{\text{Ventes TTC}}$				Durée moyenne du crédit clients en nombre de jours de CA annuel TTC.
Normes de la profession				
$\frac{\text{Fournisseurs} \times 360^1}{\text{Achats TTC}}$				Durée moyenne du crédit fournisseurs en nombre de jours d'achats annuels TTC.
Normes de la profession				

1. Les trois derniers ratios permettent de reconstituer le besoin en fonds de roulement, à condition de leur appliquer un coefficient de conversion pour les exprimer en nombre de jours de CA ht.



Structure financière	20..	20..	20..	
$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$				Ces deux ratios mettent en évidence la politique de financement de l'entreprise. Les banquiers accorderont plus facilement des crédits si le premier de ces ratios est supérieur à 50 %.
$\frac{\text{Dettes}}{\text{Passif total}}$				
$\frac{\text{Frais financiers}}{\text{Excédent brut d'exploitation}}$				Traduit la capacité de l'entreprise à couvrir ses charges financières grâce à ses ressources d'exploitation.
$\frac{\text{Endettement à terme}}{\text{Capacité d'autofinancement}}$				Ce ratio fournit une indication sur le nombre d'années probablement nécessaires au remboursement des emprunts à terme.

3^e principe : réalisez l'analyse avec le maximum de tact en évitant de froisser ceux qui pourraient bloquer la négociation

Il se peut qu'une seule personne, le chef d'entreprise, possède le pouvoir de décision mais dans tous les cas d'autres personnes pourront faire échouer les négociations et vous devrez éviter tout particulièrement de froisser par vos paroles ou votre attitude la secrétaire du patron, ses collaborateurs et les membres de sa famille.

4^e principe : jouez le jeu

N'hésitez pas à dire pourquoi vous souhaitez racheter l'entreprise et ce que vous souhaiteriez en faire. C'est probablement le meilleur procédé pour valider un plan de reprise et cela permet surtout d'impliquer le vendeur.

5^e principe : faites très attention au contexte familial

Toutes les PME subissent à des degrés divers l'influence du contexte familial et beaucoup de candidats repreneurs ont rencontré de sérieuses difficultés parce qu'ils avaient, par exemple, négligé l'influence de la femme du dirigeant.

Celle-ci désire le plus souvent que la vente aboutisse car durant toute sa vie elle a été privée de son conjoint. Cependant, elle ne souhaite pas toujours le récupérer à la maison car elle s'est installée dans ses habitudes et craint que son mari ne vienne les bouleverser.

6^e principe : essayez, le plus vite possible, de détecter d'éventuels signes de difficultés

Essayez de visiter l'entreprise avec une personne de confiance, neutre, de préférence étrangère à la transaction et qui vous donnera sa perception de la société.

Quels sont les signes avant-coureurs de difficulté ?

- Sur le plan juridique
 - Inscription de privilèges du Trésor et de l'Urssaf.
 - Alerte du commissaire aux comptes.
 - Demandes de report des dates d'assemblées générales (souvent signes de mésestimation des associés ou de réserves des commissaires aux comptes).
 - Défaut de dépôt des comptes au greffe du tribunal de commerce.
 - Nombreuses demandes de paiement par référé ou par injonction de payer.
- Sur le plan financier
 - Accroissement rapide des frais financiers par rapport au chiffre d'affaires.
 - Comptes bancaires au plafond de découvert depuis plusieurs mois, voire plusieurs années.
 - Refus de prêts bancaires.
 - Diminution importante des capitaux propres par rapport au total du passif.
 - Fonds de roulement négatif.
 - Avances sur commandes excessives.
 - Crédits fournisseurs dépassant largement les normes de la profession.
 - Réticence du dirigeant à donner des informations sur sa situation de trésorerie.
 - Retards dans le règlement de la TVA et des charges sociales.
 - Brusques variations de certains ratios (par exemple le ratio $\frac{\text{consommation de matières}}{\text{chiffre d'affaires}}$ ou le ratio $\frac{\text{frais financiers}}{\text{excédent brut d'exploitation}}$).
- Sur le plan commercial
 - Mécontentement des représentants (un représentant perd le moral lorsque ses ventes diminuent).
 - Stocks de matières premières insuffisants (l'entreprise n'a plus assez d'argent).
 - Stocks de produits finis excessifs (des retours sur vente importants peuvent traduire le mécontentement des clients à l'égard de produits qui ne sont plus adaptés à leurs besoins).
- Sur le plan social
 - Accroissement de l'absentéisme.
 - Multiplication des conflits sociaux et des contentieux prud'hommaux.
 - Augmentation excessive de la masse salariale par rapport à la valeur ajoutée.
- Sur le plan comptable
 - Abandon des amortissements dégressifs.
 - Absence de provisions pour dépréciation des stocks.

- Élimination des provisions pour créances douteuses.
- Report sur l'exercice suivant de charges concernant le présent exercice par inscription de ces charges dans le poste d'actif « charges payées d'avance » (électricité, gaz, congés payés...).
- Stocks comptables anormalement faibles en fin d'exercice.
- Absence de contrôle physique des stocks (pas de bons d'entrée et de sortie de marchandises).
- Comptabilisation dans le poste immobilisations de menus travaux faits par l'entreprise pour elle-même.

La présence de tel ou tel élément précédent ne constitue pas nécessairement un signe inquiétant. C'est plutôt la réunion de plusieurs d'entre eux qui doit rendre prudent et conduire le candidat dirigeant à solliciter l'aide d'un spécialiste pour examiner de plus près la comptabilité et apprécier la véracité des documents financiers.

QUELLES MÉTHODES UTILISER POUR ÉVALUER UNE ENTREPRISE ?

La valeur d'une affaire peut être déterminée en fonction de deux éléments :

- ses actifs nets, c'est-à-dire la différence entre, d'une part, le total de ses immobilisations corporelles, de ses stocks, des créances clients, du disponible en banque et en caisse, et, d'autre part, l'ensemble de ses dettes à long terme, moyen terme et court terme au moment de la cession,
- sa rentabilité potentielle évaluée à partir de sa situation actuelle.

Beaucoup de repreneurs se contentent d'estimer l'actif net des entreprises qui les intéressent et semblent oublier qu'un capital de 300 000 € qui rapportera en moyenne 60 000 € par an ne présentera pas le même attrait qu'un capital du même montant mais qui donnera un profit de 10 000 € ou une perte de 30 000 €.

Dans le deuxième cas, le propriétaire « mangera » son investissement rapidement et dans le premier il pourra s'interroger sur l'opportunité de s'engager dans une affaire dont la rentabilité restera plus faible que celle d'un placement sans risques réalisé par exemple en OAT (obligations assimilables du Trésor dont le rendement était environ de 3,50 % début 2011).

Pour déterminer le juste prix d'une entreprise, il faudrait donc :

- estimer d'abord sa valeur d'actif net ;
- évaluer ses bénéfices prévisibles dans des conditions normales d'exploitation en éliminant, par conséquent, l'impact des événements exceptionnels ;
- confronter ces bénéfices à ceux que procurerait un capital correspondant à l'actif net et qui feraient l'objet d'un placement sans risques, par exemple en obligations à 5 %.

Si un tel placement était moins rentable que la somme investie dans l'entreprise, la valeur d'actif net de celle-ci pourrait être alors majorée d'une somme qui, en définitive, correspondrait à la valeur d'éléments qui ne figurent pas au bilan de l'affaire : son know-how, sa réputation, sa clientèle, ce que, en définitive, les spécialistes appellent son « fonds de commerce » ou son « goodwill ».

Si, par contre, la rentabilité calculée était inférieure à celle d'un placement sans risques, alors la différence constituerait un « badwill » qui devrait être déduit de la valeur d'actif net.

Valeur d'une affaire = montant des actifs nets + goodwill

ou

montant des actifs nets - badwill

Comment déterminer le goodwill ou le badwill ?

Exemple

Supposons une entreprise dont les actifs sont estimés à 3 millions d'euros et les dettes à 2 millions. Sa valeur d'actif net est donc de 1 million d'euros.

Supposons, par ailleurs, que les bénéfices nets du dernier exercice aient été de 150 000 €, soit 15 % de l'actif net, et que les bénéfices anticipés pour les exercices futurs soient identiques.

Si une somme de 1 million avait été placée en obligations au rendement net de 5 %, elle aurait procuré des intérêts de 50 000 € soit 100 000 € de moins que l'entreprise. Cette différence de 100 000 € peut être considérée comme le revenu d'un goodwill ou fonds de commerce dont le calcul doit nécessairement tenir compte du degré de risque présenté par l'affaire. Si ce risque n'est pas supérieur à celui des obligations, on peut alors dire que le goodwill, ayant une rentabilité de 5 %

et procurant un revenu de 100 000 €, est égal à $\frac{100\,000\text{ €}}{0,05} = 2\,000\,000\text{ €}$ ¹

En réalité, le rachat d'une entreprise présente toujours des risques plus importants que ceux d'un placement obligataire, aussi prendra-t-on un taux supérieur à celui des obligations. Si l'on retient par exemple un taux de 12 %, le montant du goodwill sera de : $\frac{100\,000\text{ €}}{0,12} = 833\,300\text{ €}$

La valeur marchande de l'entreprise sera dès lors de :

1 000 000 €	+	833 300 €	, soit environ 1 830 000 €.
(valeur d'actif net)		(goodwill)	

Le résultat qui précède n'aura de signification qu'à deux conditions : que les actifs nets aient été correctement calculés et que, d'autre part, le bénéfice fourni par la comptabilité et le degré de risque présenté par l'affaire aient été correctement évalués. Une telle évaluation soulève généralement beaucoup plus de problèmes que celle de l'actif net car le résultat comptable n'est pas à l'abri de manipulations volontaires ou involontaires (aussi est-il préférable dans certains cas de prendre la moyenne des bénéfices (ou déficits) des deux ou trois dernières années)².

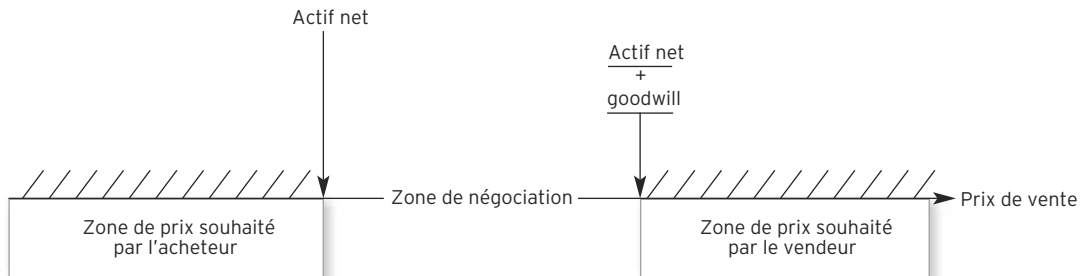
1 Début 2011 le taux des placements sans risque était plus proche de 3,50 % que de 5 %.

2 Comme nous le verrons plus loin, certains spécialistes effectuent le calcul sur les trois derniers exercices en affectant le coefficient 1 au résultat de l'exercice N - 2, le coefficient 2 au résultat de l'exercice N - 1 (bénéfice de l'avant-dernier exercice multiplié par 2) et le coefficient 3 au résultat de l'exercice N (bénéfice de l'exercice N (bénéfice de dernier exercice multiplié par 3). La somme des trois bénéfices (ou déficits) multipliés par leur coefficient respectif est ensuite divisée par 6.

Par ailleurs, ce même résultat comptable peut évoluer défavorablement par la suite, même si la politique actuellement pratiquée reste inchangée.

En fait, le calcul de l'actif net et du goodwill va servir à déterminer une fourchette dans laquelle la négociation pourra s'instaurer.

FIGURE 16.1 L'évaluation d'une entreprise



Le diagnostic ne constitue donc qu'un préalable à cette négociation mais un préalable important car il permet au vendeur de savoir jusqu'où il peut aller dans les concessions.

Il existe d'autres méthodes que celles du goodwill pour déterminer la valeur d'une entreprise car la rentabilité peut être appréciée non seulement par les bénéfices mais également par les flux de trésorerie générés par cette entreprise, par sa capacité d'autofinancement ou par les dividendes qu'elle distribue. Par ailleurs, les méthodes de calcul appliquées à ces éléments peuvent elles aussi varier : actualisation des résultats obtenus, application d'un coefficient multiplicateur au montant des bénéfices (*Price Earning Ratio* ou *PER*) ou calcul de la durée de retour de l'investissement. Selon l'indicateur de rentabilité retenu et la méthode de calcul utilisée on peut donc aisément déboucher sur une douzaine de procédés d'évaluation parmi lesquels les experts vont jongler devant des vendeurs ou des acheteurs qui n'oseront pas avouer leur ignorance.

En réalité, seules quelques méthodes sont couramment pratiquées et il est assez facile de comprendre quelles sont leurs modalités, d'une part, et pourquoi certains négociateurs préfèrent telle ou telle méthode, d'autre part.

Le calcul de l'actif net complété par celui du goodwill constitue cependant un procédé valable dans la plupart des cas, d'autant que le prix de cession découlera en dernier ressort du pouvoir de négociation du vendeur et de l'acheteur. Nous aborderons cependant les autres techniques après avoir évalué les éléments d'actif ainsi que la rentabilité actuelle et passée de l'entreprise à céder car il ne servirait à rien d'utiliser des procédés sophistiqués en parlant de données contestables.

COMMENT ÉVALUER L'ACTIF NET D'UNE ENTREPRISE¹

Tous les vendeurs souhaitent que le prix de cession de leur affaire ne soit pas inférieur au montant des sommes qu'ils ont apportées dans l'entreprise et des bénéfices qu'ils ont réinvestis dans cette même entreprise. Ceci correspond au montant des fonds propres ou, ce qui revient au même, à la valeur d'actif net c'est-à-dire au montant total des actifs diminué du montant total des dettes.

Cependant, quelques principes doivent être respectés lorsqu'on évalue l'actif net d'une entreprise.

Quelques principes pour le calcul de l'actif net

Ces principes seront aisément admis par les acquéreurs mais il n'est pas évident qu'ils soient acceptés par les vendeurs.

- **1^{er} principe : vérifier la fiabilité des chiffres inscrits au bilan avant de valoriser les actifs de l'entreprise**
- **2^e principe : ne pas intégrer les éléments incorporels dans les actifs si on calcule la valeur d'une entreprise en estimant ses actifs nets et son goodwill**
- **3^e principe : réévaluer les actifs qui ne sont pas indispensables à l'activité mais déduire des montants obtenus l'imposition qui résulterait de leur cession**

Ce sont en effet ces éléments incorporels qui vont contribuer à la formation du goodwill. D'ailleurs, en retirant les éléments incorporels de l'actif net, on diminuera le montant sur lequel on calculera la rentabilité « normale et sans risque » de l'entreprise. La différence entre cette rentabilité et la rentabilité attendue de l'affaire sera donc plus forte et le goodwill sera par conséquent plus élevé. Ce qui est retiré de l'actif net sera donc compensé par un accroissement du goodwill.

Les éléments d'actif susceptibles d'être cédés sans affecter l'activité de l'entreprise figurent peut-être au bilan avec une valeur nette comptable inférieure à leur valeur marchande et il est donc logique de les réévaluer. Leur cession entraînerait cependant l'imposition des plus-values à un taux qui peut varier de 19 % + 12,3 % de prélèvements sociaux soit 31,3 %, à environ 50 % selon qu'il s'agit d'une société (31,3 % ou 33,33 %) ou d'une entreprise indi-

¹ Le retraitement de l'actif est une opération délicate sur le plan comptable et c'est pourquoi il est suggéré d'utiliser un Cd-Rom capable d'effectuer automatiquement cette opération, comme le Cd-Rom de Robert Papin intitulé « Calculez la valeur d'une entreprise ».

viduelle et, dans ce dernier cas, selon qu'il s'agit de plus-values à court terme (imposition à l'IR) ou de plus-values à long terme (31,3 %) (voir page 330).

● **4^e principe : ne pas réévaluer les actifs qui sont indispensables à l'activité de l'entreprise**

Une réévaluation est en principe destinée à dégager les plus-values susceptibles d'être obtenues en cas de cession. Si les immobilisations sont indispensables à l'activité alors ces plus-values ne peuvent être envisagées sans un arrêt de l'activité. Or, une liquidation pourrait s'effectuer à un prix sensiblement inférieur à celui envisagé par le vendeur et ce dernier devrait supporter des charges importantes résultant de la liquidation, et notamment des frais de licenciement, qui pourraient aisément absorber le prix de cession des actifs. Une réévaluation entraînera d'ailleurs une augmentation de la valeur d'actif net et, par conséquent, une diminution du goodwill, diminution qui viendra compenser l'impact de la réévaluation.

Le cédant peut cependant être insensible à ces arguments surtout si la rentabilité potentielle de l'entreprise est faible et si ce vendeur ne s'intéresse qu'à la valeur d'actif net.

● **5^e principe : si les immobilisations corporelles indispensables à l'activité de l'entreprise sont réévaluées, tenir compte de l'impossibilité de les amortir sur leur valeur réévaluée**

Si le repreneur achète les parts d'une SARL ou les actions d'une SA et si la valeur retenue pour les immobilisations corporelles est supérieure à leur valeur nette comptable, ces mêmes immobilisations devront être cependant amorties sur les valeurs comptables auxquelles elles figuraient au bilan avant le rachat et non sur des montants réévalués car la réévaluation des actifs n'est pas autorisée par le fisc (sauf s'il s'agit d'une fusion ou d'une opération similaire). Les amortissements comptables n'augmenteront pas, le bénéfice fiscal ne diminuera pas et l'acquéreur ne pourra récupérer sous forme d'une diminution d'imposition une partie de la réévaluation. Il conviendrait donc logiquement de déduire des valeurs d'actifs réévaluées un montant qui correspondrait à l'impôt sur des bénéfices calculé sur le montant de cette réévaluation (impôt de 33,33 % de la réévaluation s'il s'agit d'une société) (barème de 2011).

Par ailleurs, quelle que soit la méthode retenue, l'acquéreur devra au préalable vérifier la fiabilité des chiffres portés au bilan de l'entreprise à céder.

Vérifier les chiffres du bilan avant de valoriser les éléments d'actif

Sur les éléments figurant à l'actif du bilan il convient notamment d'effectuer les contrôles suivants.

- Capital souscrit non appelé : le compter pour une valeur nulle et le retrancher simultanément de l'actif et du capital social.

- Frais d'établissement : sauf cas exceptionnel de frais susceptibles d'augmenter la rentabilité future, les considérer comme des non-valeurs (les supprimer de l'actif et les inscrire en charges au compte de résultat¹).
- Frais de recherche-développement : à moins que la probabilité soit élevée que ces frais de recherche débouchent très prochainement sur des produits ou services clairement individualisés et financièrement rentables, les considérer comme des non-valeurs (les supprimer de l'actif et les porter au compte de résultat¹).
- Terrains, constructions.

Contrôler d'abord l'absence d'hypothèque sur ces terrains et constructions au bureau des hypothèques ou sur Internet : www.societe.com ou www.infogreffe.fr (pour une somme minimale, le greffe du Tribunal de commerce fournit un état des hypothèques et nantissements).

- Matériels
 - Contrôler l'absence de nantissement.
 - Recueillir des informations sur l'ancienneté de ces matériels, sur leurs performances par rapport à celles des nouveaux matériels actuellement disponibles sur le marché et sur la possibilité de se procurer des pièces détachées.
- Stocks
 - Vérifier que les méthodes de comptabilisation des stocks n'ont pas été récemment modifiées (c'est souvent en modifiant ces méthodes que les entreprises « manipulent » leur résultat fiscal).
 - Contrôler l'absence de nantissements, de clauses de réserve de propriété.
 - Demander au dirigeant qu'elle est son estimation du prix de revient des stocks et vérifier cette estimation.
 - Calculer ou faire calculer le taux de rotation de ces stocks.
 - Comparer le résultat obtenu aux normes de la branche (interroger les représentants du syndicat de la profession ou calculer le ratio de rotation de plusieurs entreprises comparables. Si la différence est importante, demander des explications au chef d'entreprise.
 - Déterminer le pourcentage et la valeur des produits en stock depuis longtemps. S'il s'agit de produits difficiles à écouler, vérifier si la valeur à laquelle ils ont été estimés correspond bien à leur prix de revient et si elle tient compte de leur dépréciation.
- Créances sur les clients
 - Calculer le taux moyen de rotation du compte clients.
 - Comparer le délai moyen de paiement des clients aux normes de la branche ou cal-

¹ Diminuer la production immobilisée de chacun des exercices auxquels les frais ont été affectés, supprimer les amortissements comptabilisés en charges (voir chapitre 4).

culer le ratio de rotation de plusieurs entreprises comparables. Si la différence est importante, demander des explications.

- Examiner tous les comptes clients importants, surtout les plus anciens et réclamer des informations sur la solvabilité des intéressés.
- Charges constatées d'avance (charges comptabilisées et concernant l'exercice suivant) : en vérifier la matérialité.
- Charges à répartir sur plusieurs exercices : sauf cas exceptionnel, les compter pour une valeur nulle car elles ont pour but de permettre un amortissement rapide d'actifs souvent fictifs qui devraient figurer en charges (frais de démarrage d'usines, de lancement d'emprunts ou frais d'acquisition d'immobilisations)¹.
- Primes de remboursement des obligations et écarts de conversion actif : les considérer comme des actifs fictifs (les supprimer de l'actif et diminuer du même montant les emprunts obligataires²).

Sur les éléments figurant au passif du bilan.

- Les réserves : sont-elles libres d'impôts directs ?
- Les subventions d'investissements : n'en retenir qu'une partie dans les capitaux propres car l'autre partie représente un impôt différé (33,33 % dans les sociétés en 2011).
- Provisions réglementées : en retirer le montant de l'impôt différé s'il s'agit de provisions correspondant à des amortissements dégressifs. Porter cet impôt en dettes fiscales.
- Provisions pour risques et charges
 - Ces provisions correspondent-elles à des risques ou des charges réelles ? (Sinon en retirer la future imposition.)
 - Les charges sociales sur congés payés de l'exercice ont-elles été provisionnées ?
 - Si des licenciements sont prévus, les indemnités à verser ont-elles été comptabilisées ?
 - Si l'entreprise vend des machines bénéficiant d'un contrat de garantie, les frais à prévoir ont-ils donné lieu à la constitution d'une provision suffisante étant donné le taux de défaillance prévisible de ces machines ?
- Emprunts et dettes financières diverses : les vérifier soigneusement.
- Dettes bancaires à court terme : en examiner la nature et la fréquence d'utilisation.

1 Diminuer le poste de produits intitulé *transferts de charges* pour chacun des exercices concernés (transferts de charges d'exploitation, financières, exceptionnelles, selon la nature des charges à répartir).

2 Ceci revient à ne pas les traiter comme des actifs fictifs, considérant que ces primes ont probablement permis à l'entreprise d'émettre des obligations à un taux plus faible que le taux des obligations classiques.

- Rechercher l'existence éventuelle de garanties données par le chef d'entreprise (hypothèques, nantissements...).

Quels procédés utiliser pour valoriser les actifs ?

Les trois procédés les plus souvent proposés pour évaluer les actifs débouchent sur trois valeurs possibles : la valeur d'assurance, la valeur vénale et la valeur d'usage, cette dernière valeur étant elle-même calculée soit par la méthode dépréciative (on parle parfois de valeur de reconstruction ou de remplacement) soit par la méthode appréciative (on parle parfois de valeur d'acquisition).

● **La valeur d'assurance**

Il s'agit de la valeur retenue pour assurer le bien considéré. Cette méthode est une méthode simpliste, d'autant plus simpliste qu'on applique souvent au montant assuré un abattement de 30 % à 50 % pour vétusté. La valeur d'assurance peut également correspondre à la valeur à neuf et non à la valeur vénale des locaux.

● **La valeur vénale**

C'est la valeur à laquelle les éléments d'actif concernés pourraient être cédés sur le marché. Cette méthode peut être difficilement utilisée pour l'ensemble des éléments d'actif car il n'existe probablement pas de marché du neuf ou de l'occasion pour certains d'entre eux. Par ailleurs, la valeur de certaines machines, de certains bureaux ou bâtiments industriels pourrait être quasi nulle alors que leur valeur d'usage est probablement importante pour l'entreprise. Utiliser la valeur vénale cela supposerait enfin que nous nous placions dans une optique de cession d'activité et qu'on ne tienne plus compte de la rentabilité future de l'entreprise. Il est par conséquent logique de réserver l'emploi de cette valeur vénale aux seuls actifs qui ne sont pas indispensables au fonctionnement de l'entreprise (terrains, immeubles...). Il est également logique de diminuer cette valeur vénale du montant des impôts qui résulteraient de leur cession.

● **La valeur d'usage**

C'est celle qui correspond à l'utilité que représentent pour la société les éléments d'actif considérés. Pour évaluer cette utilité les experts emploient deux méthodes dites « dépréciative » ou « appréciative ».

- *La méthode dépréciative* consiste à prendre la valeur à neuf ou valeur « de catalogue » des actifs considérés, et notamment des machines, puis à lui appliquer un « coefficient de dépréciation » égal au rapport $\frac{\text{durée de vie restant à courir}}{\text{durée totale de vie du bien considéré}}$.
Nous obtenons alors :

$$\text{Valeur d'usage} = \text{valeur à neuf} \times \frac{\text{durée de vie restante pour le bien considéré}}{\text{durée totale de vie de ce bien}}$$

Si, pour le bien considéré, il n'existe pas de marché permettant de connaître la valeur à neuf de l'élément d'actif, il est possible d'utiliser la méthode appréciative.

- *La méthode appréciative* consiste à prendre non pas la valeur à neuf sur le marché d'aujourd'hui du bien considéré mais la valeur réactualisée du prix d'achat de ce bien. Pour effectuer cette réactualisation, on applique à la valeur d'acquisition de l'élément d'actif (valeur brute comptable) un coefficient de réévaluation traduisant correctement l'évolution du prix de ce bien entre sa date d'acquisition et la date de sa cession afin de connaître le montant auquel on paierait probablement ce bien si on devait l'acheter aujourd'hui. Le coefficient de réévaluation employé peut être l'indice du coût de construction publié par l'INSEE, par la Fédération nationale du bâtiment ou par l'Académie d'architecture, l'indice des prix à la consommation des ménages ou tout autre indice permettant de traduire aussi fidèlement que possible l'évolution du prix de l'élément d'actif dont on réalise l'évaluation (INSEE, site web www.insee.fr).

À la valeur actualisée on applique ensuite le coefficient de dépréciation afin d'obtenir la valeur d'usage :

$$\text{Valeur d'usage} = \text{valeur d'achat actualisée} \times \frac{\text{durée de vie restante pour le bien considéré}}{\text{durée totale de vie de ce bien}}$$

Notons que les relations précédentes peuvent également s'exprimer sous une autre forme qui aura peut-être la préférence des évaluateurs :

$$\begin{aligned} \text{Valeur d'usage par la méthode dépréciative} &= \\ &\text{valeur à neuf} \times \frac{\text{valeur nette comptable}}{\text{valeur brute comptable}} \\ \text{Valeur par la méthode appréciative} &= \\ &\text{valeur d'achat actualisée} \times \frac{\text{valeur nette comptable}}{\text{valeur brute comptable}} \end{aligned}$$

L'emploi de la valeur d'usage présente des avantages par rapport aux autres méthodes de valorisation mais il faut rester conscient de ses limites. Elle suppose en effet que l'immobilisation étudiée se déprécie régulièrement avec le temps. Si une machine dont on fait l'évaluation a été soumise à des conditions d'utilisation très différentes de celles qui correspondent à un amortissement normal, elle peut avoir une valeur différente de celle qui découlera des calculs précédents. Par ailleurs, la méthode dépréciative peut être inopérante s'il n'existe plus d'actifs comparables sur le marché du neuf. Enfin, la méthode appréciative

exige l'emploi de coefficients de réévaluation ce qui permet à certains experts de présenter des rapports volumineux contenant de nombreux tableaux chiffrés que les acheteurs ou vendeurs hésiteront à contester alors que bien souvent les éléments de ces tableaux ne reposent sur rien de précis.

Nous possédons maintenant tous les outils qui nous permettent d'évaluer l'actif net d'une entreprise.

Le calcul de la valeur d'actif net

La valorisation des éléments incorporels

Comme nous l'avons précisé plus haut, il est préférable de ne pas réévaluer les éléments incorporels si par ailleurs on calcule le goodwill. Si, par contre, le vendeur et l'acheteur ne s'intéressent pas à la rentabilité de l'affaire (ce qui serait surprenant) alors on pourra estimer les brevets à leur valeur d'acquisition actualisée avec application d'un coefficient de vétusté fonction de la durée d'amortissement restant à courir à moins qu'on ne les apprécie par l'actualisation des flux de trésorerie qu'ils généreront.

Les fonds de commerce soulèvent des difficultés d'appréciation plus importantes puisque ces fonds ne s'amortissent pas. On utilisera donc la valeur de comparaison à des fonds de commerce identiques récemment cédés (valeur vénale), mais on perçoit la difficulté de réaliser une telle comparaison et l'on ne s'étonnera pas de constater qu'un certain nombre de professions utilisent des procédés simplistes pour valoriser ces fonds de commerce : évaluation sur la base d'une à trois années de bénéfice net pour les commerces de gros et les fonds d'industrie, application au chiffre d'affaires TTC d'un pourcentage variable selon l'activité exercée, pour les commerces de détail, application d'un coefficient de 1 ou 2 à la somme du bénéfice net et du salaire du dirigeant, pour les petites affaires... Mieux vaut, cependant, évaluer indirectement ces fonds par la méthode du goodwill ou par toute autre méthode permettant d'apprécier la rentabilité de l'entreprise.

Toutefois, comme pour les actifs corporels dont nous allons parler, il est déconseillé à l'acquéreur de trop s'éloigner des valeurs vénales sous peine de faire échouer la négociation.

La valorisation des terrains

Les terrains seront souvent évalués à leur valeur vénale, c'est-à-dire au prix du marché, mais certains spécialistes suggèrent d'appliquer un abattement de 50 % sur la valeur correspondant à la partie bâtie.

L'évaluation des constructions

Les méthodes les plus couramment pratiquées sont celles qui sont basées sur la valeur d'assurance, la valeur vénale et la valeur d'usage.

La valeur vénale n'est praticable que s'il existe un marché immobilier sur lequel on puisse trouver des transactions concernant des bâtiments aux caractéristiques très proches de celles de l'immeuble considéré. Notons qu'en général les différents étages d'un immeuble sont affectés de coefficients de valorisation différents.

Rappelons que la valeur d'usage est obtenue en appliquant à la valeur à neuf (méthode dépréciative) ou à la valeur d'achat actualisée (méthode appréciative) un coefficient de vétusté égal au rapport suivant :

$$\frac{\text{durée de vie restante du bâtiment}}{\text{durée de vie totale de ce bâtiment}}$$

La durée d'amortissement normale d'un bâtiment varie de 20 ans (amortissement de 5 % par an) à 50 ans (amortissement annuel de 2 %) mais la plupart des experts retiennent une durée de vie comprise entre 25 et 30 ans.

Exemple

On évalue en 2011, par la méthode dépréciative un bâtiment de 5 000 m² construit en 1996 et pour lequel la durée d'amortissement retenue est de 25 ans, le coefficient de vétusté sera de (25-15) : 25 = 0,4.

Si, par ailleurs, le coût de reconstruction à neuf de ce type de bâtiment est de 3 000 € le m² alors ce bâtiment pourra être évalué à 40 % de 15 000 000 € soit 6 000 000 €. Si nous avons retenu une durée d'amortissement de 30 ans, le coefficient de vétusté aurait été de (30-15) : 30 soit 0,5 et la valeur du bâtiment aurait été de 7 500 000 €.

S'il est possible d'effectuer le calcul en utilisant la relation :

$$\text{Valeur d'usage} = \text{valeur à neuf} \times \frac{\text{durée de vie restante du bâtiment}}{\text{durée de vie totale}}$$

Souvenons-nous qu'il est également possible d'utiliser la relation suivante :

$$\text{Valeur d'usage} = \text{valeur à neuf} \times \frac{\text{valeur nette comptable}}{\text{valeur brute comptable}}$$

Si maintenant on essaie d'évaluer le bâtiment par la méthode appréciative, on substituera à la valeur à neuf la valeur d'acquisition à laquelle on appliquera un coefficient de revalorisation fonction de l'érosion monétaire.

Exemple

Un bâtiment a été construit en 1996 pour un montant de 10 000 000 €, si l'indice INSEE du coût de la construction est de 1 046 en 1996 et de 1 600 en 2011, alors la valeur de cette construction en 2011 sera de $\frac{10\,400\,000 \times 1\,350}{1\,000}$ soit environ 15 300 000 €. Si on lui applique ensuite un coefficient de vétusté calculé sur un amortissement de 25 ans, on obtient un coefficient de 0,4 comme dans l'exemple précédent et la valeur retenue pour le bâtiment sera de 0,4 x 15 300 000 soit environ 6 100 000 €.

Rappelons qu'il est possible, là aussi, de substituer à la relation :

$$\text{Valeur d'usage} = \text{valeur d'achat actualisée} \times \frac{\text{durée de vie restante du bâtiment}}{\text{durée de vie totale}}$$

la relation suivante :

$$\text{Valeur d'usage} = \text{valeur d'achat actualisée} \times \frac{\text{valeur nette comptable}}{\text{valeur brute comptable}}$$

● L'évaluation du matériel

Pour évaluer le matériel, certains suggèrent d'employer la valeur d'utilisation en multipliant, comme précédemment, la valeur à neuf par le coefficient suivant :

$$\frac{\text{durée de vie restante du matériel}}{\text{durée totale de vie de ce matériel}}$$

à moins qu'on ne préfère utiliser la relation :

$$\text{Valeur d'usage} = \text{valeur à neuf} \times \frac{\text{valeur nette comptable}}{\text{valeur brute comptable}}$$

D'autres préfèrent à la valeur à neuf la valeur d'acquisition à laquelle ils appliquent l'indice INSEE des prix à la consommation ou du coût de la construction. Les calculs sont un peu plus longs mais le résultat est un peu plus satisfaisant, surtout s'il n'existe pas de marché pour les matériels considérés.

Gageons que vous éprouvez un sentiment de malaise après avoir parcouru les développements qui précèdent. Rappelez-vous simplement que la valeur d'usage est souvent acceptable et que vous l'obtiendrez en multipliant la valeur à neuf par le rapport valeur nette comptable/valeur brute comptable. Si vous ne disposez pas de valeur à neuf, alors prenez la valeur d'achat à laquelle vous appliquerez les coefficients INSEE puis multipliez la valeur d'achat actualisée par le rapport valeur nette comptable/valeur brute comptable.

Rappelez-vous surtout que le prix de vente de l'entreprise dépendra en définitive du pouvoir de négociation des deux partenaires et que nos évaluations n'ont qu'un but : essayer de déterminer une fourchette à l'intérieur de laquelle cette négociation pourra se dérouler.

Votre parcours du combattant n'est cependant pas encore terminé car il vous faut maintenant vous préoccuper d'évaluer la rentabilité de l'entreprise et de calculer son goodwill mais, auparavant, vous pouvez appliquer les développements qui précèdent sur l'évaluation de l'actif net au cas d'une petite entreprise, la société Dumas. Ce cas figure en fin de chapitre.

COMMENT ÉVALUER LA RENTABILITÉ DE L'ENTREPRISE

Nous savons que la valeur d'actif net est un élément important de la négociation pour le vendeur car ce dernier ne souhaitera pas que le prix de cession de son entreprise soit inférieur à la somme des capitaux apportés par lui pour la créer et des bénéfices laissés dans cette entreprise pour la développer. Cette somme correspond aux capitaux propres et à la valeur d'actif net.

L'acheteur n'est certes pas indifférent à cette valeur d'actif net mais ce qui l'intéresse surtout c'est de savoir si un prix d'acquisition correspondant à la valeur d'actif net lui procurera des bénéfices supérieurs à ceux d'un placement sans risque effectué par exemple sous forme d'obligations assimilables du Trésor (OAT).

Dans la négative, mieux vaudrait pour lui placer son argent sur ces obligations ou bien exiger un prix d'achat inférieur à la valeur d'actif net, la différence correspondant à un badwill. Si, au contraire, la rentabilité de l'entreprise est supérieure à un placement sans risque alors il est peut-être possible pour lui d'accepter un prix d'acquisition supérieur à la valeur d'actif net, la survaleur correspondant à un goodwill.

Comment calculer ce dernier ?

Nous avons déjà esquissé les modalités de ce calcul mais, avant de réaliser celui-ci, il convient :

- De déterminer dans quelle mesure le bénéfice (ou le déficit) du dernier exercice reflète correctement l'efficacité de l'entreprise : les bénéfices (ou déficits) passés et le bénéfice (ou déficit) actuel correspondent-ils à la réalité ?
- De préciser quels sont les risques auxquels l'entreprise pourrait être confrontée, risques susceptibles d'affecter la rentabilité future.

Même s'il ne cherche pas à calculer le goodwill, le candidat à la reprise doit cependant s'efforcer de répondre aux questions suivantes :

- Quelle a été la rentabilité passée de l'entreprise ? Comment a-t-elle évolué ?
- Cette rentabilité est-elle inférieure, identique ou supérieure à la rentabilité moyenne de la branche ? Pourquoi ?
- Quels sont les éléments favorables ou défavorables au maintien et à l'accroissement des profits ?
- Le niveau de ceux-ci est-il compatible avec les risques encourus et avec les objectifs que je poursuis ?
- La valeur estimée de l'affaire (actif net + goodwill) est-elle supérieure, inférieure ou égale à celle d'affaires comparables actuellement disponibles sur le marché ?
- Les autres méthodes de calcul de la rentabilité donneront-elles des valeurs situées dans la fourchette valeur d'actif net + goodwill (ou valeur d'actif net - badwill) ?

Le diagnostic de la rentabilité et des risques de l'entreprise

● **Les documents et informations à réclamer aux dirigeants pour réaliser le diagnostic de leur entreprise¹**

Pour obtenir un diagnostic fiable, il est indispensable de s'entourer d'auditeurs compétents capables d'identifier rapidement les éléments les plus importants d'un diagnostic et de classer correctement les informations recueillies. Il convient également de bien connaître ces auditeurs avant de leur confier la mission.

Si vous effectuez vous-même ce diagnostic, il vous faudra recueillir les documents et renseignements qui suivent :

- Documents juridiques
 - Statuts de la société, K-bis, indication des éventuelles filiales et participations.
 - Procès-verbaux des conseils d'administration et rapports aux assemblées générales pour les trois derniers exercices approuvés et pour l'exercice en cours.
 - Pour les sociétés cotées : fiches DAFSA.
 - Cautions et lettres d'intention délivrées.
- Documents comptables et financiers
 - Bilans, comptes de résultat et annexes des trois, ou mieux, des quatre derniers exercices.
 - Comptes consolidés (s'il existe des filiales).
 - Tableaux de financement des trois ou quatre derniers exercices (s'ils existent).
 - Dernière balance comptable.
 - État des créances clients par ancienneté, état des dettes fournisseurs par ancienneté, état des stocks.
 - Évolution mensuelle de la trésorerie durant le dernier exercice et prévisions de trésorerie (si possible décadaires) pour les trois mois suivants.
 - Rapports éventuellement élaborés par des cabinets d'audit ou de conseil.
 - Contrats de prêts bancaires obtenus.
 - Demandes de prêts bancaires en cours.
 - Demandes d'aides publiques (prêts, primes, subventions).
- Documents sur la politique sociale
 - Existence éventuelle de bilans sociaux.
 - Compte rendu des comités d'entreprise ou d'établissement.

1 S'il est possible d'obtenir ces renseignements ou documents sans choquer le cédant.

- Convention collective s'appliquant à l'entreprise.
- Litiges prud'homaux en cours ou prévisibles.

Réclamez également les informations suivantes (éventuellement au cours d'une seconde réunion)

- Effectifs en personnel permanent (hors absences de longue durée), taux d'absentéisme.
- Organigramme de l'entreprise et responsabilités des collaborateurs.
- Localisation des différents établissements.
- Capital et prises de participations
 - Répartition du capital.
 - Actionnaires (et membres de leur famille) participant à la gestion de l'entreprise.
 - Évolution récente de l'actionnariat.
 - Existence de filiales et montant des participations.
 - Mode de création des filiales (rachat d'actions, rachat d'actifs, location-gérance, création...).
 - Existence de pactes d'actionnaires (clauses de répartition des sièges au conseil d'administration, clauses concernant l'ouverture du capital à des tiers, clauses anti-dilution, clauses de rupture...)
- Historique de l'entreprise et faits majeurs récents (troubles sociaux, sinistres, procès, incidents de paiement, réductions d'effectifs, chômage partiel, refus de prêts bancaires).
- Règles comptables utilisées
 - Date de fin d'exercice et durée.
 - Mode de comptabilisation des contrats de longue durée.
 - Mode de comptabilisation des frais éventuels de licenciement, de chômage partiel, de l'intérim.
 - Changements intervenus dans les règles comptables utilisées durant les trois ou cinq derniers exercices.
- Commissaire aux comptes (nom et adresse), rapports de ces commissaires aux comptes.
- Organisations syndicales intervenant dans l'entreprise.
- Existence d'un pool bancaire, nom du chef de file.
- Autorisations de concours et utilisation des crédits de fonctionnement accordés par les banques.
- Garanties réelles données par l'entreprise à ses banquiers, cautions fournies par les dirigeants.

- Recours au crédit-bail, aux personnels extérieurs, à la sous-traitance (détail du poste *autres achats et charges externes*).
- Détail des charges exceptionnelles.
- Chiffre d'affaires réalisé avec les principaux clients, risques de perdre certains d'entre eux.
- Existence de reports fiscaux ou parafiscaux et de moratoires fournisseurs.
- Existence éventuelle de protêts, d'inscriptions de privilèges de la sécurité sociale ou du trésor public.
- Montant des redevances pour concessions, brevets, licences.
- Montant des loyers immobiliers (notamment ceux versés à des sociétés liées à l'entreprise).
- Montant des intérêts des comptes-courants et des dépôts créditeurs.
- Dividendes versés au titre des 3 ou 4 derniers exercices.
- Salaire du dirigeant.
- Avantages en nature accordés à ce dirigeant¹.

● L'analyse de la situation financière

Avant de calculer des ratios de rentabilité puis de les confronter à ceux de la branche ou à ceux des concurrents, il convient, rappelons-le, de corriger le résultat courant d'un certain nombre de charges et notamment de celles qui représentent des libéralités : suppléments de salaires reçus par le dirigeant ou par les membres de sa famille, loyers excessifs perçus par des SCI appartenant au chef d'entreprise, leasing sur des véhicules utilisés à des fins privées, remboursements de notes de frais personnelles, avantages en nature...

Il convient également de corriger l'impact de charges importantes concentrées sur un seul exercice et qui peuvent être assimilées à des investissements : frais de lancement de nouveaux produits, frais de recherche développement... Il est souhaitable de retirer ces charges du compte de résultat mais d'ajouter à ce dernier les amortissements correspondant aux investissements qui viendront s'y substituer.

Il se pourrait aussi que des charges figurent en charges d'exploitation alors qu'il s'agit de charges exceptionnelles : frais de licenciement, frais de déménagement de locaux, frais de constitution de sociétés, provisions exceptionnelles sur certaines créances...

Inversement, des charges d'exploitation peuvent avoir été sous-estimées et notamment celles précédemment évoquées : provisions sur stocks et sur clients insuffisantes, abandon de l'amortissement dégressif, report sur l'exercice suivant de charges concernant en réalité l'exercice étudié...

¹ S'il est possible d'obtenir ces renseignements ou documents sans choquer le cédant.

Si l'entreprise fait appel au crédit-bail ce poste justifie un retraitement afin qu'il soit possible de comparer la valeur ajoutée par l'entreprise, son EBE, et les ratios calculés avec ces soldes intermédiaires de gestion, aux ratios de la branche ou à ceux des concurrents. Rappelons que le crédit-bail est comptabilisé en charges externes et que ces charges interviennent dans le calcul de la valeur ajoutée alors que si l'entreprise avait financé ses immobilisations par des emprunts bancaires classiques elle aurait comptabilisé des amortissements comptables, d'une part, des frais financiers, d'autre part. Or, ni l'amortissement ni les frais financiers n'interviennent dans le calcul de la valeur ajoutée ni dans celui de l'excédent brut d'exploitation. Par contre, le coût du crédit-bail dépasse en général le total amortissements + frais financiers et la différence peut être considérée comme des frais spécifiques au crédit-bail, frais que le repreneur pourra réintroduire en produits courants s'il substitue des emprunts bancaires classiques à ce crédit-bail (voir tableau 16.4).

En général, on se contente d'éclater le crédit-bail entre l'amortissement et les frais financiers comme nous l'avons déjà suggéré. Cependant, si le recours à ce crédit-bail est important il peut être opportun de réaliser un calcul plus fin mais qui ne présente pas de difficulté.

Exemple

Une entreprise finance l'achat d'une machine de 200 000 euros amortissable en 5 ans par un leasing dont les redevances annuelles sont de 57 000 €. Cette même entreprise aurait pu financer cette machine par un prêt à moyen terme de 5 ans à 6 % et c'est pourquoi son leasing peut être retraité de deux manières différentes.

1. Un procédé simplifié nous conduit à considérer que le crédit-bail représente :

- des amortissements comptables pour un montant de $200\ 000 : 5 \text{ ans} = 40\ 000 \text{ €}$,
- des frais financiers pour la différence soit $57\ 000 - 40\ 000 = 17\ 000 \text{ €}$.

2. Un procédé plus fin nous conduit à dissocier le leasing entre les charges suivantes :

- des charges financières de 6 % sur 200 000 € soit 12 000 € par an,
- des amortissements comptables de $200\ 000 : 5 = 40\ 000 \text{ €}$,
- si l'entreprise avait fait appel à l'emprunt au lieu du leasing, le total des charges comptabilisées aurait été de 52 000 € au lieu de 57 000 €. Le coût supplémentaire du crédit-bail est donc de $57\ 000 - 52\ 000 = 5\ 000 \text{ €}$

c'est ce coût supplémentaire que l'on peut intégrer dans le calcul de la valeur ajoutée ou, au contraire, que l'on peut réintégrer en produits courants si l'acheteur fait appel à l'emprunt au lieu du leasing.

Grâce au tableau 16.4, vous connaîtrez le résultat net d'impôt des trois ou quatre exercices précédents, après avoir cependant intégré, dans ce tableau, l'impact des retraitements du bilan. Vous pourrez ensuite aborder le diagnostic de l'entreprise.



TABLEAU 16.4 Les correctifs à apporter au résultat courant de l'entreprise¹

	Exercice N	Exercice N – 1	Exercice N – 2
Résultat courant			
+ Libéralités :			
• sur salaires			
• sur remboursements de frais			
• leasing véhicules personnels			
• autres avantages en nature			
– Charges omises :			
• provisions sur stocks			
• provisions sur clients			
• charges reportées sur l'exercice suivant			
+ Produits courants omis			
+ Charges assimilables à des investissements			
– Amortissement de ces investissements			
+ Charges exceptionnelles portées en charges d'exploitation			
– Produits exceptionnels portés en produits d'exploitation			
+ Loyers de crédit-bail			
– Amortissement des immobilisations achetées en crédit-bail			
– Charges financières pour des emprunts qui correspondraient à ces immobilisations			
– Diminution de produits par retraitement du bilan ¹			
Diminution de la production immobilisée pour :			
• retraitement des frais d'établissement			
• retraitement des frais de recherche-développement			
+ Diminution des transferts de charges pour :			
• retraitement des charges à répartir			
– Diminution de charges par retraitement du bilan ¹ :			
• diminution amortissement frais établissement			
• diminution amortissement frais de recherche-développement			
• diminution amortissement charges à répartir			
Résultat courant corrigé avant impôt			
Impôt sur les bénéfices			
Résultat courant corrigé net d'impôt			

¹ Ces retraitements étant relativement complexes, il est suggéré d'utiliser le CD-Rom de l'auteur *Calculer la valeur d'une entreprise*.

Le diagnostic financier

Le candidat repreneur peut maintenant entreprendre son diagnostic de la rentabilité en s'efforçant d'étudier plus particulièrement.

- La rentabilité passée en analysant l'évolution sur plusieurs exercices :
 - du chiffre d'affaires et de la production (voir tableau 16.3) ;
 - du résultat d'exploitation, du résultat financier, du résultat courant, du résultat exceptionnel et du résultat net ;
 - du ratio $\frac{\text{production}}{\text{effectif}}$
 - de la marge commerciale, si l'entreprise exerce une activité commerciale,
 - de la valeur ajoutée, (corrigée) ;
 - de l'excédent brut d'exploitation corrigé et du ratio $\frac{\text{EBE}}{\text{chiffre d'affaires}}$ ou $\frac{\text{EBE}}{\text{production}}$
 - du résultat net et du ratio $\frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires}}$
 - de la capacité d'autofinancement et des ratios $\frac{\text{Capacité d'autofinancement}}{\text{Variation du BFR}}$ et $\frac{\text{Autofinancement}}{\text{Variation du BFR} + \text{Nouveaux investissements}}$
 - des frais de personnel, des frais financiers et des frais généraux, chacune de ces trois rubriques étant comparée au chiffre d'affaires et à la valeur ajoutée, les ratios obtenus étant ensuite confrontés aux normes de la profession.
- L'acquéreur potentiel appréciera la liquidité actuelle et passée de l'entreprise en étudiant notamment (voir tableau 16.1) :
 - l'évolution du fonds de roulement (capitaux permanents - immobilisations nettes),
 - l'évolution du besoin en fonds de roulement ((stocks + clients) - fournisseurs),
 - l'évolution de la trésorerie,
 - il affinera son analyse en calculant les ratios de rotation des postes stocks, clients et fournisseurs avant de comparer les résultats obtenus aux normes de la profession.
- Il examinera la structure financière de l'affaire en confrontant sur plusieurs exercices :
 - le montant global des dettes au total du passif,
 - les capitaux propres aux emprunts à long et moyen terme,
 - les dettes à LT/MT à la capacité d'autofinancement,
 - les frais financiers à l'excédent brut d'exploitation,
 - l'endettement à court terme à la capacité d'autofinancement (voir tableau 16.2).

Notons que des bases de données telles que celles de la Banque de France permettent des comparaisons fort intéressantes entre une entreprise à céder et celles de son secteur. Ces bases de données sont accessibles par l'intermédiaire de

spécialistes tels ceux de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, ceux de la branche professionnelle considérée ou de la banque du repreneur.

● **L'analyse du secteur et des différents produits ou services**

Les caractéristiques du secteur exerceront certainement une influence très grande sur la rentabilité future de l'entreprise aussi ne peut-on éviter de se poser les questions suivantes :

- Les produits ou services considérés sont-ils en phase de démarrage, d'expansion ; atteignent-ils la maturité ou le déclin ?
- Quel est le taux de croissance global du marché ? S'agit-il d'un marché à fort potentiel ? Quelle est la part de l'entreprise sur ce marché ? Est-elle leader sinon qui est le leader ?
- Quelle est la politique pratiquée par le leader et par les autres concurrents en matière de production, distribution, de vente, de prix de vente et en matière sociale ?
- Et surtout... quels sont les facteurs clés de réussite dans le secteur (aptitudes à la vente ? qualité des produits ? prix de vente ?....).

● **Les autres éléments d'un diagnostic**

Après avoir déterminé les facteurs clés de réussite, le candidat concentrera son attention sur les forces et les faiblesses de l'affaire. Cela l'amènera le plus souvent à se préoccuper :

- de la compétence des vendeurs,
- du niveau des prix de revient et des prix de vente,
- de l'organisation de l'entreprise, de ses structures, de la facilité avec laquelle les informations circulent entre le dirigeant et les exécutants,
- des procédures de contrôle,
- de l'homogénéité des outils et systèmes d'information utilisés par les différents départements
- des procédures de contrôle
- mais aussi et surtout, de la compétence des principaux responsables et de l'état d'esprit qui règne au sein de l'entreprise.

Cette dernière est en effet un ensemble d'équilibres qu'un nouveau venu devra se garder de détruire sous peine d'avoir tout à reconstruire. La détection des hommes clés, la possibilité de les garder et de les motiver constituent par conséquent l'un des éléments les plus importants du diagnostic.

Le recueil des informations qui précèdent donnera déjà au repreneur potentiel une bonne image de la rentabilité potentielle de l'entreprise et des risques auxquels elle pourrait être confrontée. Si ce repreneur souhaite approfondir l'analyse financière il pourra tirer profit des tableaux 16.1, 16.2 et 16.3 proposés dans ce chapitre.

Le calcul de la valeur de productivité et du goodwill

Le repreneur (ou le cédant) dispose maintenant des informations lui permettant de calculer le goodwill de l'entreprise. Rappelons que pour calculer ce goodwill il convient d'estimer les bénéfices prévisibles de l'entreprise, de les comparer au revenu d'un placement sans risque d'un capital correspondant à la valeur d'actif net de l'entreprise puis d'actualiser la différence à un taux qui tiendra compte du risque présenté par l'affaire.

Pour estimer les bénéfices prévisibles les repreneurs se contentent souvent de prendre le résultat courant net d'impôt du dernier exercice ou mieux, de pondérer les résultats des trois derniers exercices en donnant trois fois plus d'importance au dernier (exercice N) et deux fois plus d'importance à l'avant dernier (exercice N-1) qu'au premier (exercice N-2) puis en divisant par 6 le total obtenu :

$$\text{résultat pondéré} = \frac{\text{bénéfice (N)} \times 3 + \text{bénéfice (N-1)} \times 2 + \text{bénéfice (N-2)} \times 1}{6}$$

En utilisant ce procédé nous supposons implicitement que les bénéfices futurs seront équivalents au résultat pondéré des exercices écoulés alors qu'il eut été préférable de les calculer à partir d'une prévision poste par poste des charges et produits des exercices à venir. Cette approximation conduit un certain nombre de spécialistes à déclarer que la méthode du goodwill sert bien souvent à justifier *a posteriori* la différence entre la valeur d'actif net et... le prix choisi par celui qui fait les calculs ! Les acquéreurs nous rappelleront cependant que l'évolution future des bénéfices résultera du talent du futur dirigeant et non des efforts de l'ancien.

Si l'on suppose que le rendement des placements sans risque est de 5 % il est aisé de calculer ce que rapporterait un capital correspondant au montant de l'actif net s'il était placé à ce taux. Il est donc aisé de calculer la différence entre ce produit et le bénéfice attendu de l'entreprise or c'est cette différence, que l'on appelle superbénéfice, qui résulte de l'existence d'un goodwill ou fonds de commerce.

Pour estimer celui-ci il convient de se poser la question suivante :

Quel est le capital qui, placé à un taux tenant compte du risque présenté par l'entreprise, permettrait d'obtenir un montant correspondant à ce superbénéfice ?

Ce capital est égal à :

$$\frac{\text{superbénéfice} \times 100}{\text{taux fonction du risque présenté par l'entreprise}}$$

Le repreneur va se trouver confronté à la difficulté de déterminer quel est le taux à retenir. Si l'affaire ne présente aucun danger, peut-être sera-t-il possible d'effectuer le calcul d'actualisation à un taux proche de 15 %. Si, par contre, des difficultés pouvaient un jour surgir, il sera prudent de majorer fortement ce taux mais il est probable que le vendeur et l'acheteur éprouveront beaucoup de difficulté à se mettre d'accord sur le taux retenu.

Enfin, la formule qui précède suppose que le superbénéfice ait une durée infinie et qu'il soit d'un montant identique d'un exercice à l'autre. Si ce superbénéfice varie et s'il est prévu durant une période limitée de n exercices, alors la formule qui doit être utilisée est la suivante, i étant le taux retenu pour l'actualisation :

$$\text{Goodwill} = \frac{\text{superbén. an. 1}}{(1+i)^1} + \frac{\text{superbén. an. 2}}{(1+i)^2} + \frac{\text{superbén. an. 3}}{(1+i)^3} + \dots + \frac{\text{superbén. an. n}}{(1+i)^n}$$

Voyez le cas de la SA Dumas afin de mettre en application les développements qui précèdent.

Les autres méthodes pour apprécier la rentabilité d'une entreprise

D'autres méthodes sont utilisées par les spécialistes pour apprécier la rentabilité d'une entreprise. Elles conduisent notamment au calcul de la valeur de productivité, ou de rentabilité, au PER ou Price Earning Ratio à moins qu'on ne préfère actualiser les flux de trésorerie ou utiliser la méthode de l'Ebit chère aux sociétés de capital-risque.

La valeur de productivité ou de rentabilité

Le procédé qui permet de calculer la valeur de productivité d'une entreprise est plus simple que celui grâce auquel nous avons obtenu le goodwill. Plutôt que d'estimer le capital qui correspondrait à la différence entre la rentabilité attendue de l'entreprise et la rentabilité « sans risque » procurée par une somme correspondant à la valeur d'actif net de l'entreprise, on se contente d'estimer le capital qui correspondrait à la rentabilité actuelle de l'entreprise exprimée par le résultat courant net d'impôt. Pour effectuer ce calcul on utilise là encore un taux d'actualisation qui correspond au degré de risque estimé par l'acquéreur.

Exemple

Si le résultat courant moyen, net d'impôt, attendu d'une entreprise est de 100 000 € par an et, si le degré de risque présenté par cette affaire conduit le repreneur à choisir un taux de rentabilité de 12 %, alors la valeur de productivité sera de $\frac{100\,000\ \text{€}}{0,12}$ soit 833 000 €. Une somme de 833 000 € placée à 12 % donnerait bien chaque année un revenu de 100 000 €.

Le montant de 100 000 € donné par l'exemple précédent est calculé uniquement à partir de la rentabilité de l'entreprise c'est pourquoi on l'appelle généralement la valeur de productivité ou valeur de rentabilité de l'entreprise laquelle est en réalité égale à :

$$\text{Valeur de productivité} = \frac{\text{bén. année 1}}{(1+i)^1} + \frac{\text{bén. année 2}}{(1+i)^2} + \frac{\text{bén. année 3}}{(1+i)^3} + \dots + \frac{\text{bén. année n}}{(1+i)^n}$$

i étant le taux d'actualisation choisi.

Si le bénéfice est inchangé sur toute la période et si le nombre d'années n tend vers l'infini, on obtiendra :

$$\text{Valeur de productivité} = \frac{B \text{ (Bénéfice)}}{i \text{ (Rentabilité souhaitée)}}$$

C'est ce dernier mode de calcul qui est le plus souvent utilisé par les adeptes de cette méthode qui privilégie la rentabilité alors que la méthode du goodwill est un compromis entre la valeur patrimoniale et cette valeur de productivité.

Avec la valeur d'actif net, la valeur de productivité permet d'ores et déjà de disposer d'une fourchette à l'intérieur de laquelle la négociation pourra se dérouler.

Notons d'emblée que le cédant souhaitera certainement que cette valeur de productivité soit calculée sur le bénéfice du dernier exercice (si ce bénéfice est plus important que celui des exercices précédents) car cela lui permettra d'obtenir une valeur de productivité plus élevée. Gageons également que si, durant les trois derniers exercices, les résultats ont progressé régulièrement, il essaiera d'aller plus loin en montrant que la croissance régulière de ces résultats laisse augurer d'une croissance future au même rythme et que, par conséquent, il conviendrait de retenir un bénéfice nettement supérieur à celui du dernier exercice.

De son côté, l'acquéreur fera ressortir les faiblesses éventuelles de la société et notamment le poids des frais de personnel, l'importance des frais financiers, la non-comptabilisation de provisions suffisantes sur le stock et sur les crédits clients, la faiblesse des investissements passés et la nécessité de reconstituer le parc de machines pour faire face au développement, les risques de contrôle fiscal ou l'impact négatif du départ de son dirigeant. Tous ces arguments pourraient éventuellement justifier à ses yeux une augmentation du taux de rentabilité qu'il est en droit d'attendre de son placement et, par conséquent, une majoration du taux servant au calcul de la valeur de productivité ainsi qu'une diminution du bénéfice retenu pour le calcul de cette valeur.

Pour sortir de l'impasse, le vendeur et l'acquéreur potentiel s'orienteront parfois vers des méthodes de valorisation qui sont des compromis entre la valeur d'actif net et la valeur de rentabilité.

La valeur dite « valeur des praticiens »

Elle correspond à la moyenne entre la valeur d'actif net et la valeur de productivité.

$$\text{Valeur des praticiens}^1 = \frac{\text{valeur d'actif net} + \text{valeur de productivité}}{2}$$

La valeur dite combinée

Une autre méthode est couramment utilisée, elle consiste à donner deux fois plus d'importance à la valeur de productivité qu'à la valeur d'actif net. Elle débouche sur une valeur dite « valeur combinée » :

1 La formule des praticiens correspond à la somme de la valeur d'actif net et du goodwill lorsque le superbénéfice est capitalisé à un taux qui est le double du taux sans risque. Si A est l'actif net, B le bénéfice, i le taux sans risque (taux des OAT), nous avons :

$$\text{Méthode des praticiens : } V = \frac{A + B/i}{2} \quad \text{Actif net + goodwill} = \frac{A + (B - (i \times A))}{2} \quad \text{soit } V = \frac{A + B/i}{2}$$

$$\text{Valeur combinée} = \frac{(\text{valeur d'actif net} \times 1) + (\text{valeur de productivité} \times 2)}{3}$$

La méthode qui consiste à déterminer une fourchette limitée par l'actif net, d'une part, la somme de l'actif net et du goodwill, d'autre part, cette méthode semble toutefois préférable. Elle laisse en effet une marge de manœuvre à la négociation et le calcul du goodwill est le résultat d'un compromis qui privilégie la rentabilité mais tient compte cependant du montant de l'actif net.

Certains acquéreurs ne voudront pas de ce type de compromis, et notamment les financiers qui sont avant tout désireux de savoir si la rentabilité de l'entreprise permettra de financer rapidement son rachat. Ceux-là s'intéresseront à la valeur de rentabilité mais également à d'autres méthodes comme celles du PER et surtout à l'actualisation des flux de trésorerie.

Le PER

Le PER ou Price Earning Ratio, dont nous avons déjà parlé en abordant le problème du financement des start-up, est la méthode qui permet de valoriser une entreprise par un multiple de son bénéfice net. Dire que le PER d'une entreprise est de 6 cela signifie qu'elle est évaluée à 6 fois le montant de ce bénéfice, s'il est de 10 cela veut dire qu'elle est valorisée à 10 fois ce même bénéfice.

Le PER est un concept utilisé couramment par les opérateurs en bourse, mais également par les sociétés de capital-risque intervenant dans le financement des start-up¹. Nous savons combien il est difficile d'évaluer la rentabilité potentielle de ce type d'entreprise sur une période de 3 à 5 ans, délai à l'issue duquel un investisseur en fonds propres souhaitera sortir du capital grâce à une introduction en bourse. Beaucoup de capital-risqueurs s'intéresseront par conséquent à la capitalisation boursière d'entreprises comparables, s'il en existe. Cette valorisation est égale au produit du nombre de titres par leur cours en bourse. Comparée au montant des bénéfices, elle permet d'obtenir le PER mais également le taux de rentabilité de l'entreprise car le PER est l'inverse de ce taux de rentabilité, comme nous l'avons déjà signalé².

1 Certains cabinets spécialisés dans la reprise évalueront « à l'emporte-pièce » des PME-PMI par un multiple du résultat net et des fonds propres, par exemple 6 à 9 fois le résultat net et 1 à 2 fois les fonds propres. Si le résultat net est de 1 M€ et les capitaux propres de 5 M€, l'affaire sera valorisée de 6 à 9 M€ avec le 1^{er} critère, de 5 à 10 M€ avec le second soit, avec les deux critères réunis, entre 7 et 8 M€. Si le vendeur en veut 15 M€ la négociation pourra s'instaurer, s'il en veut 30 M€ le cabinet refusera le dossier.

2 Si V est la valeur de rentabilité de l'entreprise et B son bénéfice, nous pouvons en effet écrire :

$$\text{Valeur de l'entreprise} = \frac{B}{i} \text{ ou, ce qui revient au même, } V = \frac{B \times 1}{i}$$

Nous pouvons également écrire : Valeur de productivité = $B \times \text{PER}$. Par conséquent, nous avons :

$$= B_i \times \text{PER} \text{ soit } \text{PER} = \frac{1}{i}. \text{ Cela veut dire que le PER est l'inverse du taux de rentabilité attendu d'une entreprise.}$$

Si, par exemple, un investisseur attend une rentabilité de 12 % de son investissement, cela signifie que son PER est de $1/0,12 = 8,33$. L'entreprise sera donc valorisée 8,33 fois le montant de ses bénéfices. Si le risque susceptible d'affecter les bénéfices est important, l'acquéreur potentiel souhaitera une rentabilité plus importante de son placement. Le taux i sera plus élevé et son inverse, le PER, sera plus faible. Un repreneur qui souhaitera par exemple dégager une rentabilité de 30 % de son investissement en fonds propres valorisera la société avec un PER de $1/0,3$ soit 3,33. Plus un PER est faible et plus le taux de rentabilité effectif ou souhaité est élevé.

● **L'actualisation des flux de trésorerie**

Dans certains secteurs d'activité, comme le transport routier, l'imprimerie ou la construction, les entreprises enregistrent des résultats faibles tout en ayant parfois une trésorerie fortement positive. Elles sont en effet contraintes d'investir en permanence et de porter en charges des amortissements comptables très importants alors que de tels amortissements ne correspondent pas à des sorties d'argent. Pour toutes les entreprises dont les investissements sont importants, le calcul du PER peut donc aboutir à une sous-estimation de la valeur d'une entreprise pour un repreneur qui serait désireux de prélever le maximum de sa trésorerie pour financer son acquisition.

Prélever tous les bénéfices d'une entreprise et, pire encore, toute sa trésorerie, cela reviendrait cependant à sacrifier les investissements et le financement des augmentations du BFR nécessaires à la croissance de son chiffre d'affaires. Pour éviter de déséquilibrer la structure financière de l'entreprise, l'augmentation du besoin en fonds de roulement doit être en effet autofinancée et les nouveaux investissements représenteront également de nouveaux besoins permanents qu'il faudrait financer par des ressources permanentes.

Pour éviter de mettre en danger l'avenir de l'entreprise, les repreneurs qui sont désireux de financer une reprise par ses résultats futurs adopteront donc volontiers la méthode baptisée par les Anglo-Saxons de « discounted cash-flow » ou d'actualisation des flux de trésorerie.

Ces flux de trésorerie seront calculés de la manière qui suit :

Flux de trésorerie = Résultat courant net d'impôt

- + Dotation aux amortissements et provisions
- Reprise d'amortissements d'exploitation
- Augmentation du Besoin en Fonds de Roulement
- Nouveaux investissements incorporels, corporels et financiers

Cette technique, largement répandue dans les banques d'affaires anglo-saxonnes, et chez les capital-risqueurs, intéresse notamment les investisseurs personnes morales qui souhaitent connaître le montant des sommes qu'ils pourront sortir de l'affaire après avoir financé la croissance de celle-ci ou qui désirent savoir dans quel délai ils pourront récupérer leur

mise de fonds initiale. La valeur de productivité et le PER ne permettent pas de le savoir car une partie du résultat courant devrait être utilisée pour financer l'augmentation du BFR et les investissements nécessaires à la croissance.

Les flux de trésorerie sont le plus souvent calculés à partir du résultat d'exploitation c'est-à-dire du résultat courant auquel il convient d'ajouter les frais financiers. Il se pourrait en effet que l'acquéreur adopte une politique de financement différente de celle pratiquée auparavant par le cédant et il est difficile d'en tenir compte à ce stade. Si l'acheteur emprunte pour financer sa croissance, les charges financières qui en découleront viendront cependant réduire les flux de trésorerie qu'il convient maintenant de calculer.

Pour effectuer ce calcul, il est nécessaire de prévoir :

- l'augmentation prévisible du chiffre d'affaires et du résultat courant qui en résultera ;
- l'accroissement du BFR et des investissements qui découleront de la croissance de l'activité ;
- le montant des amortissements qui sera fonction des immobilisations acquises avant le rachat et des investissements qui le seront après.

Pour l'évaluation des start-up, l'actualisation des cash-flows futurs se heurte au manque de fiabilité des prévisions de chiffre d'affaires et de rentabilité. Ces prévisions deviennent très aléatoires si l'entreprise évolue dans le secteur Internet et plus particulièrement dans le commerce électronique avec les particuliers. Il est alors nécessaire d'adopter plusieurs scénarios de croissance et de comparer les actualisations de cash-flows obtenues avec les valorisations d'entreprises comparables. Si les écarts sont élevés, on tentera de les justifier.

Certains investisseurs en capital-risque adopteront parfois une approche inverse qui consiste à déterminer quelle est la valorisation de l'entreprise qui, sur 3 ans à 5 ans, dégagerait une rentabilité annuelle de 30 % à 50 % de leur investissement en fonds propres, comme nous l'avons fait au chapitre 7. Cependant, après avoir estimé le chiffre d'affaires nécessaire à l'obtention de cette rentabilité, ils devront déterminer le montant des investissements supplémentaires à réaliser éventuellement pour obtenir cette augmentation de CA ainsi que les augmentations de BFR qui en découleront et qu'il faudra autofinancer par la rentabilité. Le cash-flow étant diminué par les deux besoins précédents, il conviendra en conséquence de majorer la rentabilité initialement calculée donc le CA nécessaire pour obtenir cette rentabilité.

● La méthode d'évaluation par l'EBIT

Sous l'influence des Anglo-Saxons, une autre méthode d'évaluation prend aujourd'hui une importance grandissante notamment dans les opérations avec effet de levier. Il s'agit de la méthode d'évaluation par l'EBIT qui s'exprime par la relation suivante :

$$\text{Valeur de l'entreprise} = n \times \text{EBIT} - \text{dettes bancaires} + \text{cash}$$

L'EBIT correspond au résultat d'exploitation (lequel est calculé avant prise en compte des frais financiers) et n au nombre d'années de résultat.

L'entreprise est donc valorisée à n années de son résultat d'exploitation, les dettes bancaires à LT et MT étant retirées pour neutraliser l'influence du mode actuel de financement car ce financement par emprunt peut être remplacé par des fonds propres par l'acquéreur.

Après avoir étudié les développements précédents, il se pourrait que vous soyez un peu découragé par leur complexité. En réalité ils n'ont rien de bien compliqué, malgré le jargon utilisé. Si vous souhaitez vous-même reprendre une entreprise, mieux vaudrait faire l'effort d'assimiler les méthodes que nous venons de présenter mais le plus important c'est de bien comprendre les objectifs qui sont privilégiés par les méthodes utilisées (l'actif net ? la rentabilité passée ? la rentabilité future ? un compromis entre ces différents objectifs ?).

Mieux vaudrait également savoir que beaucoup de dirigeants, qui sont désireux de céder leur affaire, se tourneront d'abord vers leur expert-comptable pour la valoriser. Cet expert-comptable est rarement un spécialiste de la cession d'entreprises et c'est pourquoi il risque d'adopter une démarche très théorique pour déboucher sur un prix considéré par lui, et par le cédant, comme un prix plancher au-dessous duquel ce dernier refusera de négocier. Le prix demandé sera très souvent largement surévalué et vous ne pourrez l'accepter. Vous devrez donc attendre que le vendeur accepte de se tourner vers un cabinet spécialisé dans la cession d'entreprise pour que vous puissiez repartir sur des bases de négociation plus réalistes.

En définitive, c'est le talent de négociateur de chaque partenaire qui évitera l'enlisement des discussions et l'échec de la négociation. Il est évident que si le prix retenu devait découler des seules méthodes de valorisation proposées dans les pages précédentes, le vendeur et l'acquéreur ne réussiraient jamais à se mettre d'accord, à moins que des circonstances exceptionnelles n'obligent le vendeur à vendre rapidement et l'acquéreur à accepter un prix qui aurait été considéré par lui comme excessif dans des circonstances normales.

L'évaluation du risque présenté par le rachat d'une entreprise ne peut en effet être quantifié avec précision. Le taux de rentabilité adopté pour le calcul du goodwill, ou pour déterminer la valeur de rentabilité, reposera donc largement sur le flair de l'acheteur et certains experts n'hésiteront pas à dire, sur la qualité de sa boule de cristal. Or, nous l'avons constaté, adopter un taux de 24 % au lieu de 12 %, cela diminuera de 50 % la valeur de productivité et celle du cash-flow actualisé. L'impact sur le goodwill sera certes plus faible puisque cette valeur est un compromis entre la valeur d'actif net et la valeur de rentabilité mais un expert n'arrivera pas à leurrer un chef d'entreprise qui vend le fruit de plusieurs décennies d'efforts. Ce chef d'entreprise sera sans aucun doute impressionné par les beaux dossiers qui lui prouveront par $A + B$ que son affaire vaut tant de millions d'euros mais il essaiera tôt ou tard de comprendre la logique de telle ou telle méthode de valorisation utilisée. S'il a le sentiment qu'on lui fait prendre des vessies pour des lanternes il cherchera un autre acquéreur.

Si vous souhaitez réussir votre négociation, mettez-vous donc à la place du cédant et appliquez les quelques conseils proposés dans le cas pratique, après avoir cependant appliqué au cas de la SA Dumas les méthodes d'évaluation précédentes.

CAS PRATIQUE - LA SOCIÉTÉ DUMAS

Ce cas global va vous permettre de mettre en pratique les éléments qui viennent d'être développés dans le chapitre.

ÉVALUER L'ACTIF NET DE LA SOCIÉTÉ DUMAS

La situation

En janvier 2010, Joseph Kubler envisage d'acquérir de Pierre Dumas une petite entreprise de mécanique, la SA Dumas, installée dans une petite ville de 1 200 habitants au cœur des Vosges. Le bilan et les comptes de résultat de cette entreprise se présentent de la manière suivante.

TABLEAU 16.5 Bilan de la SA Dumas en 2009 (en milliers d'euros)

	ACTIF			PASSIF avant répartition	
	Bruts	Amort. et prov.	Nets		Montants
Frais d'établissement	30	20	10	Capital social	250
Constructions	1 500	1 000	500	Réserves	300
Matériel et outillage	1 800	1 400	400	Résultat de l'exercice	350
Immobilisations financières	50		50	Provisions réglementées	100
			960		1 000
Stocks	870	200	670	Comptes-courants associés	350
Clients	2 300	100	2 200	Dettes bancaires	580
Disponible	300		300	Fournisseurs	1 200
				Dettes fiscales et sociales	1 000
TOTAUX	6 850	2 720	4 130	TOTAUX	4 130

TABLEAU 16.6 Comptes de résultat de la SA Dumas (en milliers d'euros)

	2007		2008		2009	
	Montants	%	Montants	%	Montants	%
PRODUCTION	6 570	100	8 015	100	10 100	100
Achats mat. 1 ^{res} et autres appro.	3 250		3 938		4 800	
variations de stocks	- 64	48,5	- 19	48,5	100	48,5
Autres achats et charges externes	730		923		1 180	
Valeur ajoutée	2 654		3 173		4 020	
Salaires et Charges sociales	2 286	34,7	2 640	32,9	3 450	34,1
EBE	368	5,6	533	6,6	570	5,6
Dotation aux amort. et prov.	243		286		220	
Résultat d'exploitation	125	1,9	247	3	350	3,5
Charges financières dont court terme	85	1,2	165	2,05	222	2,19
					(+167)	
Résultat avant pertes et pro.	40		82		128	
Charges et produits exceptionnels	95		- 90		80	
Impôts sur les sociétés ¹	- 46		-		- 71	
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	89		- 8		137	

1. Taux de 34 % appliqué à toute la période (ce taux était de 34,33 % en 2003).

L'expert-comptable de l'entreprise fournit à Joseph Kubler un certain nombre d'informations.

À l'actif

- Les frais d'établissement sont des frais de constitution de société car Pierre Dumas a modifié en 2008 la structure juridique de son entreprise.
- Le poste « constructions » correspond à la valeur des bâtiments de l'usine. Ces bâtiments ont été érigés en 1999 sur un terrain appartenant au dirigeant. Ils sont amortissables sur 15 ans. L'indice INSEE du coût de la construction pour 2009 est de 1 099 et l'indice INSEE pour 1999 était de 1 002.
- Le poste matériel et outillage comprend une presse achetée 200 000 euros en 2004 et figurant au bilan de 2009 pour un montant de 120 000 €. Cette presse, qui n'est pas indispensable à l'activité, est amortie en linéaire sur 5 ans et sa valeur à neuf est de 280 000 €. La valeur comptable nette des autres matériels (280 000 €) correspond à la valeur sur le marché de l'occasion.
- Les immobilisations financières correspondent à un dépôt de garantie pour la location du terrain.
- Les stocks tournent en moyenne en 40 jours.
- Les clients paient à 60 jours fin de mois. Il n'existe pas d'effets escomptés non échus.

Au passif

- Le résultat de l'exercice sera mis en réserves.

- Le poste provisions réglementées correspond à de l'amortissement dégressif pratiqué sur les matériels autres que la presse évoquée précédemment.
- Le vendeur demandera le remboursement de son compte-courant.
- Le poste dettes bancaires se répartit entre des dettes à plus d'un an de 275 000 € et des dettes à moins d'un an de 305 000 €.
- Les fournisseurs de matières premières sont réglés à 75 jours, les autres fournisseurs sont réglés comptant.

Il vous est demandé :

1. De calculer les stocks et créances clients correspondant aux délais de rotation précédemment indiqués puis de comparer les chiffres obtenus à ceux figurant au bilan de la société.

Si les chiffres calculés sont inférieurs à ceux du bilan, il faudra que Joseph Kubler obtienne du cédant la possibilité de rencontrer le gestionnaire des stocks pour examiner ces derniers et le comptable de l'entreprise afin d'étudier la répartition des créances clients par ancienneté.

(Pour la suite du cas on estimera à 100 000 € l'augmentation nécessaire de la provision sur stocks et à 120 000 € l'augmentation de la provision à constituer sur les créances clients).

2. Il vous est également demandé d'effectuer les autres corrections nécessaires sur les éléments d'actif et de passif afin de calculer l'actif net de l'entreprise.

Durant la période analysée, le taux d'imposition sur les bénéfices et le taux de TVA ont été modifiés mais nous retiendrons, pour toute la période, un taux d'IS de 34 % et un taux de TVA de 19,60 %¹.

La solution

● Le calcul des éléments du besoin en fonds de roulement

Les calculs effectués par Joseph Kubler pour évaluer les postes stocks, clients et fournisseurs doivent donner les résultats suivants :

$$\begin{aligned} \text{Achats consommés hors taxe} &= \text{achats matières premières} + \text{variations de stocks} \\ &= 4\,800 + 100 = 4\,900 \end{aligned}$$

¹ En 2011, le taux d'IS est de 33,33 % au lieu de 34 %, le taux de TVA est de 19,6 %, les plus-values à long terme sont imposées à 27 % au lieu de 31,3% et les plus-values à court terme sont assujetties à l'IS au taux de 33,33 % au lieu de 34 %.

Stocks : 45 jours d'achats annuels consommés HT soit : $\frac{4\,900\,000 \times 45}{360} = 612\,500 \text{ €}$

Clients : 60 jours de CA annuel TTC soit : $\frac{(10\,100\,000 \times 1,196) \times 60}{360} = 2\,013\,000 \text{ €}$

Fournisseurs 75 jours d'achats annuels TTC soit : $\frac{(4\,900\,000 \times 1,196) \times 75}{360} = 1\,221\,000 \text{ €}$

Corriger les autres éléments d'actif et de passif pour déterminer l'actif net de l'entreprise

Pour calculer la valeur d'actif net de l'entreprise, Joseph Kubler devrait effectuer les corrections et calculs suivants.

Actif

Frais d'établissement = 0 (non-valeur)

Constructions : valeur d'acquisition réévaluée = $\frac{1\,500\,000 \times 1\,099}{1\,002} = 1\,645\,000 \text{ €}$

Valeur d'usage = valeur réévaluée $\times \frac{\text{nb. d'années restant à courir}}{\text{durée totale de vie}}$

Valeur d'usage = $\frac{1\,645\,000 \times 5}{15} = 548\,000 \text{ €}$.

Cette valeur doit être diminuée de 34 % du montant de la réévaluation pour compenser l'impossibilité d'amortir sur la valeur réévaluée soit 34 % de 48 000 € ou 16 300 €. La valeur d'usage est alors de 548 000 - 16 000 = 532 000 €.

Matériel et outillage :

Valeur d'usage de la presse susceptible d'être cédée =

$$\text{valeur à neuf} \times \frac{\text{nb. d'années restant à courir}}{\text{durée totale de vie}} = \frac{280\,000 \times 3}{5} = 168\,000 \text{ €}.$$

La valeur au bilan de cette machine après 2 années d'amortissement est de 220 000 € $\times 3/5 = 120\,000 \text{ €}$. La plus-value est donc de 48 000 €. Cette plus-value subira une imposition de 26 % et la valeur d'usage de la presse est donc de 168 000 € - 0,26 $\times 48\,000$ soit environ 156 000 €.

La valeur totale du poste matériel est donc de 280 000 € + 156 000 € = 436 000 €.

Stocks : 670 000 € - 100 000 € (provision supplémentaire à constituer) = 570 000 €.

Clients : 2 200 000 € - 120 000 € (provision supplémentaire à constituer) = 2 080 000 €.

Total actif = 532 000 + 436 000 + 50 000 (Immo financ.) + 570 000 + 2 080 000 + 300 000 = 3 968 000 €.

Dettes à déduire

Les provisions réglementées correspondent à de l'amortissement dégressif. Il convient donc d'en déduire l'imposition soit 34 % de 100 000 € = 34 000 €¹.

Les sommes suivantes seront par conséquent déduites de l'actif :

¹ En 2011, le taux d'IS est de 33,33 % au lieu de 34 %, le taux de TVA est de 19,6 %, les plus-values à long terme sont imposées à 27 % au lieu de 31,3 % et les plus-values à court terme sont assujetties à l'IS au taux de 33,33 % au lieu de 34 %.

34 000 + 350 000 (cpt courants) + 580 000 (dettes financ.) + 1 200 000 (fourniss.) + 1 000 000 (dettes fisc.) = 3 164 000 €.

La valeur d'actif net est donc de 3 968 000 € - 3 164 000 € = 804 000 €.

APPRÉCIER LA RENTABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ DUMAS ET CALCULER SON GOODWILL

La situation

Le comptable de la SA Dumas apporte à Joseph Kubler les informations suivantes sur les charges et produits.

- Autres achats et charges externes, ils englobent :
 - une redevance de crédit-bail de 10 000 € par an pour une Mercedes utilisée par le dirigeant à des fins personnelles ;
 - un loyer de 140 000 € par an pour le terrain appartenant au dirigeant. Le loyer normal devrait être de 60 000 € ;
 - des notes personnelles de restaurant remboursées au dirigeant pour un montant d'environ 40 000 € en 2004, 30 000 € en 2003 et 20 000 € en 2007.
- Salaires et charges sociales
 - En 2009, le chef d'entreprise et quatre membres de sa famille reçoivent des rémunérations dont le montant total annuel excède de 360 000 € le montant d'une rémunération normale. Ces rémunérations ont augmenté de 15 % chaque année depuis 2007.
 - En 2009, l'entreprise emploie 12 cadres et contremaîtres ainsi que 90 ouvriers. Le montant des salaires et charges sociales (hors ceux des dirigeants) est de 3 090 000 €.
 - En 2008, l'entreprise employait 9 cadres et contremaîtres ainsi que 72 ouvriers.
 - En 2007, elle employait 6 cadres et contremaîtres ainsi que 60 ouvriers.

Tous les salaires ont augmenté d'environ 5 % par an.

Il vous est demandé :

1. D'effectuer un diagnostic financier de la société Dumas
2. De calculer son goodwill

La solution

1. Apprécier la rentabilité de l'entreprise et le risque pris par l'acquéreur

Corriger le résultat avant charges et produits exceptionnels

Les correctifs qui doivent être apportés à ce résultat sont les suivants :

TABLEAU 16.7 Les correctifs à apporter au résultat courant de l'entreprise

	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2009
Résultat courant	+ 40 000	+ 82 000	+ 128 000
+ Libéralités :			
• sursalaires du dirigeant (avec charges soc.)	+ 272 000	+ 313 000	+ 360 000
• sur remboursement de frais	+ 20 000	+ 30 000	+ 40 000
• leasing véhicule personnel	+ 10 000	+ 10 000	+ 10 000
• suppléments de loyers	+ 80 000	+ 80 000	+ 80 000
– Charges omises :			
• provisions sur stocks	?	?	- 100 000
• provisions sur clients	?	?	- 120 000
Corrections à effectuer sur résultat courant : (avant pertes et profits)	+ 382 000	+ 433 000	+ 490 000 - 220 000 (après provisions)
Résultat courant corrigé :	+ 422 000	+ 515 000	+ 618 000
Impôt (34 %) :	- 143 000	- 175 000	- 210 000
Résultat courant net d'impôt	+ 279 000	+ 340 000	+ 408 000
% par rapport à la production	4,25 %	4,24 %	4,04 %

TABLEAU 16.8 Les soldes intermédiaires de gestion de la SA dumas

	2007		2008		2009	
	Montants	%	Montants	%	Montants	%
PRODUCTION	6 570	100	8 015	100	10 100	100
Achats mat. 1 ^{res} et autres appro.	3 250		3 938		4 800	
variation de stock	- 64	48,9	- 19	48,9	100	48,9
Autres charges et charges ext. ¹	620	9,4	803	10	1 050	10,3
Valeur ajoutée	2 764		3 293		4 150	
Salaires et charges sociales ²	2 014	31	2 327	29	3 090	31
EBE	750	11	966	12	1 060	10,5
Dotations aux amort. et prov. ³	243		286		220 ³	
Résultat d'exploitation	507	8	680	8,5	840	8,3
Charges financières dont court terme	85	1,2	165	2,06	222 (+ 167)	2,19
Résultat avant pertes et profits	422	6,4	515	6,4	618	6,1
Impôt sur les sociétés ¹	- 143		- 175		- 210	
Résultat net avant pertes et profits	279	4,2	340	4,2	408	4
Charges et produits exceptionnels	(produits) ⁹⁵		(charges) ^{- 90}		(produits) ⁸⁰	
Résultat avant IS	374		250		488	
Impôt sur les sociétés	- 127		- 85		- 166	
Résultat net de l'exercice	247	3,8	165	2,06	322	3,18

1. Taux d'IS retenu pour la période (34^b)

2. Retrait des remboursements de frais anormaux, du leasing sur la Mercedes et des suppléments de loyer.

3. Retrait du sursalaire du dirigeant.

4. Il conviendrait normalement d'ajouter à ce montant les provisions pour dépréciation sur stocks et comptes clients non comptabilisées (220 000 €). Une telle adjonction fausserait toutefois la comparaison entre les 3 derniers exercices car il est difficile de savoir si l'insuffisance des provisions est imputable à l'exercice 2004 ou aux précédents.

Un premier diagnostic de la SA Dumas

Les comptes de résultats de la société pour les trois derniers exercices et les correctifs précédents font apparaître les éléments suivants.

- Une rentabilité importante par rapport à la valeur d'actif net (EBE supérieur à 10 %).
- Une progression importante et régulière du chiffre d'affaires (de 22 % à 26 %).
- Le résultat avant pertes et profits n'a cependant progressé que de 20 % de 2008 à 2009 alors qu'il avait progressé de 22 % de 2007 à 2008.
- Ce ralentissement est le résultat d'une progression rapide de la masse salariale de 2008 à 2009 : + 33 % (si on retire la rémunération des dirigeants) alors qu'elle avait progressé de 16 % de 2007 à 2008. Cette progression découle elle-même d'une augmentation de 26 % des effectifs durant cette période et il conviendrait de s'interroger sur les raisons d'une telle augmentation.
- Les charges financières ont également pesé sur le résultat de 2009 et il en a été de même des autres achats et charges externes qui justifieraient un examen approfondi.
- La politique d'achats semble avoir été légèrement moins efficace en 2008 qu'en 2007 (ratios d'achats consommés 48,9 % au lieu de 48,5 %) mais la marge a été restaurée en 2009.
- L'analyse du poste amortissements est délicate car une partie du matériel fait l'objet d'un amortissement dégressif.

Pour conclure, la société Dumas fait apparaître une bonne rentabilité mais il convient de s'interroger sur la croissance de ses effectifs et sur l'état de son parc de matériel. Si ce matériel permet de faire face à une forte croissance du chiffre d'affaires, si l'augmentation des effectifs n'est pas due à une diminution de la productivité mais à la volonté de se préparer au développement, si, par ailleurs, les cadres ont été embauchés pour pallier le départ futur du dirigeant, alors l'acquéreur peut considérer :

1. que le risque est faible de voir le résultat courant se dégrader ;

2. que l'acquisition de l'entreprise constitue un placement dont le risque est limité et qu'il est possible de calculer le goodwill en adoptant un taux d'actualisation des bénéfices futurs qui soit un taux proche de celui des placements sans risques (6 % majoré de 6 % seulement soit un total de 12 %)¹.

Si, par contre, les incertitudes qui apparaissent dans les comptes de résultat ne sont pas levées, il conviendra de réduire très sensiblement le goodwill.

¹ Début 2011, le taux des obligations Assimilables du Trésor (OAT) était proche de 4 %.

2. Le calcul du goodwill de la société Dumas

Pour calculer ce goodwill, on se contentera de prendre comme base le résultat courant net d'impôt du dernier exercice (408 000 €) ou mieux, de pondérer les résultats des trois derniers exercices.

Les résultats de 2009, 2008 et 2007 étant respectivement de 408 000 €, 340 000 € et 279 000 €, le résultat pondéré sera le suivant :

$$\text{Résultat pondéré} = \frac{(408\,000 \times 3) + (340\,000 \times 2) + (279\,000 \times 1)}{6} = 364\,000 \text{ €}$$

Si un capital correspondant au montant de l'actif net de la société (804 000 €) était placé en obligations sans risque à 5 %, ce capital rapporterait 40 000 € soit 324 000 € de moins que la rentabilité attendue de l'entreprise.

Cette différence traduit l'existence d'un goodwill que l'on peut calculer en se posant la question suivante : quel est le capital qui, placé au taux de rentabilité souhaitée par le chef d'entreprise compte tenu des risques présentés par l'affaire, permettra d'obtenir un rendement de 324 000 € ?

$$\text{Goodwill} = \frac{\text{super bénéfice}}{\text{rentabilité souhaitée de la société}}$$

$$\text{Ce goodwill sera de } \frac{324\,000 \times 100}{12} = 2\,700\,000 \text{ €}$$

Le total valeur d'actif net + goodwill est alors de :

$$804\,000 + 2\,700\,000 = 3\,504\,000 \text{ €}$$

LES AUTRES MÉTHODES UTILISÉES POUR DÉTERMINER LA VALEUR DE RENTABILITÉ DE LA SA DUMAS

L'énoncé

Vous disposez de toutes les informations qui vous permettent de calculer :

1. La valeur de productivité de la société Dumas.
2. Son PER.
3. Sa valeur combinée.
4. La valeur actualisée de ses flux de trésorerie.

(Pour le calcul de cette valeur actualisée on supposera que les investissements supplémentaires nécessaires au développement de l'entreprise devaient être de 200 000 € en 2010, 210 000 € en 2011, 220 000 € en 2012 et 231 000 € en 2013).

Portez sur une échelle les différentes valeurs que vous avez obtenues ainsi que la valeur d'actif net et le goodwill afin de pouvoir déterminer la fourchette à l'intérieur de laquelle le prix de cession de l'entreprise pourrait évoluer.

La solution

1. La valeur de productivité de la société Dumas

La valeur de productivité correspond au capital qui, placé à un taux de rentabilité tenant compte du degré de risque présenté par l'entreprise, peut procurer un rendement correspondant aux bénéfices attendus de la société.

Pour la SA Dumas, ces bénéfices ont été évalués à 364 000 € et le taux de rendement souhaité à 12 %.

Quel est le capital qui, placé à 12 %, peut procurer un revenu annuel de 364 000 € ? Ce capital est de :

$\frac{364\,000}{0,12} = 3\,033\,000$ € (une somme de 3 033 000 € placée à 12 % donnera bien chaque année un revenu de 364 000 €).

Rappelons que la formule précédente suppose que le bénéfice de 364 000 € ait une durée infinie. Si, par contre, ce superbénéfice n'est prévu que sur une période limitée de n exercices, alors la formule qui doit être utilisée est la suivante :

$$\text{Valeur de productivité} = \frac{\text{bén. année 1}}{(1+i)^1} + \frac{\text{bén. année 2}}{(1+i)^2} + \frac{\text{bén. année 3}}{(1+i)^3} + \dots + \frac{\text{bén. année } n}{(1+i)^n}$$

Si, par exemple, le bénéfice de 364 000 € de la société Dumas n'est prévu que pour une durée de 5 ans, sa valeur de productivité sera dès lors égale à :

$$\frac{364\,000}{1,12} + \frac{364\,000}{1,12^2} + \frac{364\,000}{1,12^3} + \frac{364\,000}{1,12^4} + \frac{364\,000}{1,12^5} \text{ soit environ } 1\,312\,000 \text{ €.}$$

Ce montant est très sensiblement inférieur à celui calculé précédemment.

Notons également que pour déterminer la valeur de productivité nous nous sommes contentés de supposer que les bénéfices futurs pourraient être équivalents au résultat pondéré des exercices écoulés alors qu'il eut été préférable de le calculer à partir d'une prévision poste par poste des charges et produits des exercices à venir.

2. Le PER de la société Dumas

Rappelons que le PER, ou *Price Earning Ratio*, est l'inverse du taux de rentabilité attendu d'une entreprise. Si, en 2010, l'acquéreur potentiel de la société Dumas souhaite une rentabilité minimum de 12 %, le PER sera de $1 : 0,12 = 8,33$. Si cet acquéreur accepte de payer l'entreprise à sa valeur de productivité calculée avec un PER de 8,33 cela signifie en définitive

qu'il accepte de payer l'entreprise pour un montant de 8,33 fois le montant de ses bénéfices B puisque la valeur de productivité est le produit du bénéfice B par le PER de 8,33.

En 2010, Pierre Dumas acceptera difficilement ce PER et il demandera certainement qu'il soit appliqué à un montant de bénéfices qui soit au moins celui du dernier exercice (408 000 €) ce qui lui permettrait d'obtenir une valeur de $408\ 000 \times 8,33 = 3\ 398\ 000$ €. Il est probable qu'il essaiera également d'aller plus loin en montrant que la croissance régulière des résultats durant les trois derniers exercices laisse augurer une croissance future au même rythme et que, par conséquent, il conviendrait de retenir un bénéfice nettement supérieur à 408 000 €.

3. La valeur combinée de l'entreprise

Rappelons que la valeur combinée est égale à :

$$\text{Valeur combinée} = \frac{(\text{valeur d'actif net} \times 1) + (\text{valeur de productivité} \times 2)}{3}$$

Pour la société Dumas, nous obtiendrions :

$$\text{Valeur combinée} = \frac{804\ 000 + (3\ 033\ 000 \times 2)}{3} = 2\ 290\ 000 \text{ €}$$

4. L'actualisation des flux de trésorerie de la société Dumas

Reprenons le cas Dumas et supposons qu'il soit possible d'effectuer des prévisions de croissance de son chiffre d'affaires sur une période de 5 ans. La croissance passée de ce chiffre d'affaires ayant été de 22 % de 2005 à 2008 et de 26 % de 2008 à 2009, Joseph Kubler préfère, en 2010, anticiper une croissance de 20 % de ses activités.

Le résultat courant corrigé de 2009 est de 618 000 € et le résultat d'exploitation est de $618\ 000 \text{ €} + 222\ 000 \text{ €}$ de charges financières soit 840 000 €. Ce résultat représente 8,3 % de la production et c'est ce pourcentage que Kubler va utiliser pour anticiper le résultat des prochains exercices.

Pour estimer l'augmentation du BFR, Joseph Kubler calcule d'abord le besoin en fonds de roulement du dernier exercice (2009) avant de le comparer au chiffre d'affaires de ce même exercice. C'est le pourcentage obtenu qui sera ensuite appliqué à la croissance du chiffre d'affaires ou de la production.

Les éléments du BFR peuvent être tirés du bilan puisque le besoin en fonds de roulement brut est égal à (stock + clients) - fournisseurs. En 2009, ces postes sont respectivement de 670 000 €, 2 200 000 € et 1 200 000 €. Il convient toutefois de diminuer les postes stock et clients du montant des provisions qui ont été omises : (100 000 € pour le stock et 120 000 € pour le poste clients).

En 2009, le BFR est donc de $(570\ 000 + 2\ 080\ 000) - 1\ 200\ 000 = 1\ 450\ 000$ €

ce qui représente 14,3 % de la production. Kubler prévoit que cette production augmentera de 20 % par an soit, en valeur absolue de 2 020 000 € entre 2009 et 2010, 2 420 000 € de 2010 à 2011, 2 908 000 € de 2011 à 2012 et 3 452 000 € de 2012 à 2013. Les augmentations de BFR seront de 14,3 % de ces montants soit respectivement 289 000 €, 346 000 €, 416 000 € et 494 000 €. Il ne s'agit là que d'estimations grossières qui supposent des délais inchangés de rotation des stocks, du crédit accordé aux clients et du crédit obtenu des fournisseurs.

Les investissements nécessaires à la croissance étant de 200 000 € en 2010, 210 000 € en 2011, 220 000 € en 2012 et 231 000 € en 2013, Joseph Kubler peut calculer les amortissements correspondant aux anciennes immobilisations et ceux qui correspondront aux investissements futurs. Il obtient des montants qui sont respectivement de 200 000 € pour 2010, 240 000 € pour 2011, 250 000 € pour 2012 et 260 000 € pour 2013. Toutes les données sont maintenant disponibles pour dresser le tableau des flux de trésorerie de la SA Dumas.

TABLEAU 16.9 Les flux de trésorerie actualisés en 2009 par la société Dumas

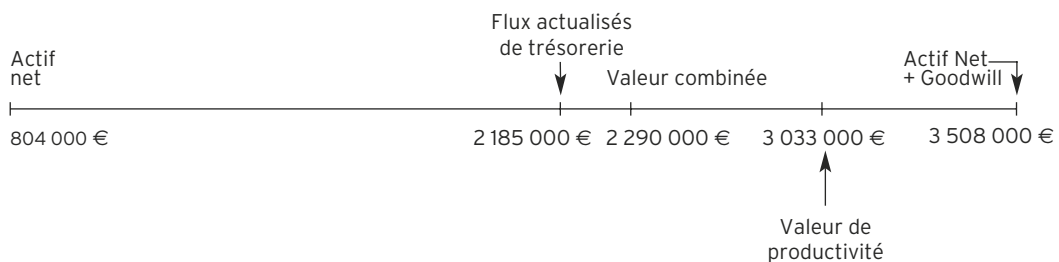
	Réalisations	Prévisions			
	2009	2010	2011	2012	2013
Production	10 100	12 120 (+ 20 %)	14 540 (+ 20 %)	17 448 (+ 20 %)	20 900 (+ 20 %)
Résultat d'exploitation (résultat courant hors charges financières)	840 (8,3 % de la production)	1 006	1 207	1 448	1 735
– Provisions à constituer	- 220	-	-	-	-
– IS (34 %)	- 211	- 342	- 410	- 492	- 590
+ Dotations aux amortissements (estimations)	220	200	240	250	260
– Augmentation du BFR (14,3 % de la production)	-	- 289	- 346	- 416	- 494
– Investissements (estimations)	-	- 200	- 210	- 220	- 231
= Flux de trésorerie dégagés	629	375	481	570	680
Flux de trésorerie actualisés	629	335 ↑ <u>375</u> (1,12)	383 ↑ <u>481</u> (1,12) ²	406 ↑ <u>570</u> (1,12) ³	432 ↑ <u>680</u> (1,12) ⁴

Le total des flux actualisés nous donne une valeur de 2 185 000 € mais il est douteux que Pierre Dumas acceptera de considérer que son entreprise ne puisse procurer des flux de trésorerie que sur une période de 5 ans. En 2013, son affaire gardera en effet une certaine valeur, valeur qui, elle aussi, sera fonction des flux de trésorerie ultérieurs. Si Dumas réussit à convaincre Kubler que ces flux pourraient se stabiliser à 680 000 € par an sur une longue période, alors la valeur résiduelle en 2013 sera de 680 000 : 0,12 = 5 666 000 €

soit environ 3 600 000 en euros de 2010 (5 660 000 : (1,12)⁴). Gageons que Joseph Kubler acceptera difficilement ce raisonnement, considérant notamment que les flux de trésorerie générés à compter de 2010 seront le fruit de son efficacité et non le résultat de l'efficacité de Pierre Dumas.

Nous sommes maintenant parvenus à l'issue de notre « parcours du combattant » puisque nous disposons de plusieurs estimations de l'entreprise choisie comme exemple : d'abord de son actif net et de son goodwill ce qui nous permet de disposer d'une fourchette à l'intérieur de laquelle les autres valeurs vont se situer.

Figure. 16.2



Vous maîtrisez désormais les méthodes utilisées pour évaluer une entreprise, vous en connaissez les limites et vous savez que ces méthodes n'ont qu'un but : déterminer une fourchette grossière à l'intérieur de laquelle la négociation pourra se dérouler. Vos talents de négociateur vont pouvoir maintenant pleinement s'exprimer.

QUELQUES CONSEILS POUR NÉGOCIER

Avant de négocier le rachat d'une affaire, efforcez-vous d'assimiler et d'appliquer les quelques conseils qui suivent.

● Cherchez très vite à percevoir les raisons pour lesquelles le dirigeant souhaite vendre son affaire

C'est votre capacité à percevoir rapidement ces raisons qui conditionnera largement la réussite de votre négociation.

● Si ce dirigeant est inquiet pour l'avenir de son entreprise, rassurez-le

S'il désire rester en contact avec son affaire, offrez-lui cette possibilité mais évitez si possible de prendre trop d'engagements pour l'avenir.

● **Si vous voulez racheter une société filiale d'un groupe industriel**

Les motivations de ce groupe vous seront certainement présentées sous la forme d'un argumentaire très rationnel : recentrage stratégique, récupération de cash, optimisation des actifs... En progressant dans la négociation vous constaterez souvent qu'il existe à l'intérieur du groupe des forces contradictoires et des luttes d'influences qui favoriseront ou freineront la cession. Ces forces seront amplifiées si vous souhaitez racheter la filiale en partenariat avec des cadres de celle-ci. Ces cadres seront en effet accusés par certains de leurs collègues de "quitter le navire" en désaccord avec leurs anciens actionnaires. « L'aspect émotionnel prendra dans ce cas une importance aussi grande que dans le cas du rachat d'une entreprise familiale¹. »

● **Prenez tout le temps nécessaire pour faire le diagnostic**

Mais lorsqu'il sera terminé commencez d'emblée à négocier.

● **Préparez-vous à négocier longtemps et durement**

Soyez donc en forme physiquement et nerveusement.

● **Évitez de prononcer le terme de diagnostic**

Ce terme fait penser au diagnostic médical, or aucun patron n'accepte volontiers que ses interlocuteurs considèrent son affaire comme une affaire malade, à plus forte raison si elle est en bonne santé.

● **Au moment d'aborder le problème du prix, essayez d'orienter les discussions sur les points faibles de l'entreprise**

Tenez compte également des risques car leur identification et leur analyse peuvent constituer une base de départ sérieuse pour les négociations avec le vendeur.

● **Si la valeur d'utilisation des actifs est inférieure à leur valeur vénale**

Si le vendeur « s'accroche » à cette valeur vénale, faites-lui comprendre que pour vendre les actifs il faudrait les extraire de l'exploitation et supporter par conséquent le coût du licenciement du personnel. Expliquez-lui également que le goodwill calculé est d'autant plus élevé que la valeur retenue pour l'actif net est faible. En diminuant la valeur des actifs on augmente donc la valeur de rentabilité.

1 Laurent Chevalier, maître de conférences à HEC-Entrepreneurs.

● Sachez qu'il n'existe pas deux schémas de négociation identiques

Le prix de vente fixé dépend, certes, d'éléments tangibles (actifs nets, rentabilité, risques), mais il résulte tout autant de l'habileté des personnes en présence et des motivations qui les animent (leur désir de conclure rapidement, leurs liens de sympathie...).

● Après chaque entrevue, trouvez un endroit tranquille et prenez tout le temps nécessaire pour réfléchir à la manière dont l'entretien se sera déroulé

Ceci vous permettra de mieux comprendre l'attitude du dirigeant et de « corriger le tir » en conséquence.

● Ne dévoilez pas trop tôt vos arguments**● Ne bluffez pas****● Soyez patient, calme et courtois, même si vous avez l'impression que le vendeur vous mène « en bateau »****● Sachez interpréter correctement l'agressivité et les objections du vendeur**

Elles traduisent probablement son désir de se mettre en valeur, un besoin d'informations supplémentaires ou, tout simplement, un sentiment de culpabilité provoqué par la décision de céder.

● N'oubliez surtout pas que la meilleure façon de mettre à l'aise l'ancien dirigeant, c'est de le laisser parler et de l'écouter

N'hésitez donc pas à lui demander de vous conter l'histoire de son entreprise.

● Évitez de porter sur lui tout jugement de valeur

Respectez ses opinions et n'essayez pas de le changer.

● Ne le mettez jamais en position d'infériorité**● Ne posez pas vos questions de telle sorte qu'il ne puisse que dire « oui » ou « non »**

Formulez au contraire ces questions d'une manière telle que ses réponses lui donneront l'occasion de développer ses idées.

● **Gardez-vous des pronostics trop optimistes ou sans fondement**

● **Efforcez-vous donc de connaître tous les aspects d'un problème avant de donner un avis**

● **Ne promettez rien que vous ne puissiez tenir**

● **Si vous vous trompez, sachez le reconnaître**

● **Pliez-vous aux contraintes de l'emploi du temps du vendeur**

● **Établissez toujours un protocole d'accord et faites en sorte qu'il soit équitable pour les deux parties**

● **Pour le rédiger, faites appel à un avocat d'affaires**

Mais restez le maître d'œuvre du document.

● **Essayez d'obtenir un protocole court, précis et compréhensible**

● **Prévoyez des clauses concernant :**

- la réalité du passif (garanties contre les dettes non comptabilisées, les risques fiscaux et parafiscaux...);
- la réalité de l'actif (évaluation correcte des stocks, des comptes clients, absence d'hypothèques et de nantissements);
- la possibilité de déduire les manquants et les moins-values;
- les dispositions qui seraient prises si, avant la signature définitive, survenaient des événements susceptibles de modifier sensiblement la valeur de l'entreprise;
- la situation des cadres et les contrats qui leur seront éventuellement proposés;
- la propriété des bénéfices réalisés entre la date de cession et la date d'entrée dans les lieux;
- les modalités de règlement du prix d'achat de l'affaire;
- prévoyez éventuellement des clauses de non-concurrence et des clauses suspensives subordonnant la signature définitive à l'obtention des prêts sans lesquels vous ne pourriez pas régler le vendeur;

- enfin, si possible, essayez d'obtenir du vendeur une garantie sur les résultats (le vendeur garantit que pendant un certain nombre d'années le résultat sera de X euros sous peine de régler lui-même la différence).

FINANCER LE RACHAT D'UNE ENTREPRISE

Avant de se préoccuper de trouver les ressources destinées au rachat d'une entreprise, le repreneur devra s'efforcer d'évaluer avec soin les financements éventuellement nécessaires à cette entreprise pour que celle-ci reste ou redevienne rentable. Il pourra donc s'engager dans une analyse du même type que celle décrite dans « l'itinéraire financier du créateur » (voir chapitre 5) en évaluant notamment ses besoins en immobilisations, en BFR, en trésorerie et en déterminant les crédits à long terme et court terme sur lesquels il pourrait raisonnablement compter.

Le financement du rachat lui-même constitue un problème difficile mais rarement un problème insurmontable pour ceux qui obtiennent la confiance du vendeur et réussissent à négocier un juste prix pour une affaire qui possède un potentiel de développement important. À condition toutefois d'apporter eux-mêmes une partie non négligeable du prix de cession, les candidats à la reprise pourront en effet négocier des facilités, exploiter les ressources offertes par l'entreprise ou rechercher des financements extérieurs.

PRÉFÉRER LE CRÉDIT VENDEUR AU RACHAT D'UNE SIMPLE MAJORITÉ

Mieux vaut acheter la totalité des titres d'une société et demander un crédit au vendeur que de racheter simplement la majorité de ces titres.

Dans le premier cas, en effet, l'acquéreur bénéficiera d'un crédit vendeur qui constituera une garantie de passif, d'autant plus précieuse qu'en rachetant la totalité des titres on « achète » immédiatement un passif.

Par ailleurs, les dividendes encaissés par le seul repreneur pourront servir au remboursement du crédit.

Enfin, en créant une société holding qui possédera une partie du capital de l'entreprise rachetée (de préférence plus de 5 % et, mieux encore, plus de 95 %), le repreneur pourra consolider les résultats des deux sociétés et déduire les charges d'intérêts du bénéfice imposable de l'ensemble (voir développements sur l'intégration fiscale p. 359).

ÉTUDIER L'OPPORTUNITÉ D'UNE LOCATION-GÉRANCE

Cette solution est financièrement économique puisque le repreneur pourra réduire son apport personnel. Elle permet en outre d'éviter une distribution trop importante de dividendes et de déduire les intérêts d'emprunt.

Si une prise de contrôle intégral de la société n'est pas possible d'emblée, cette formule peut donc constituer une solution aussi intéressante que la précédente.

EXAMINER LA POSSIBILITÉ D'UNE LOCATION D' ACTIONS OU DE PARTS SOCIALES

Proche de la location gérance, la location d'actions ou de parts sociales, avec ou sans promesse de cession à terme, permet au « locataire » d'assurer la direction de la société et de percevoir les dividendes éventuellement distribués. Le bailleur reste propriétaire des titres et il participe aux assemblées extraordinaires qui délibèrent sur les modifications de statuts car pour ces modifications statuts il reste propriétaire des droits de vote attachés aux parts ou aux actions.

Si le bailleur choisit la formule du crédit-bail, cela permet au locataire de disposer d'une option d'achat des titres, à l'issue du contrat de bail, et à un prix convenu à l'avance. Le crédit bailleur dispose d'une sûreté puisqu'il reste propriétaire des titres jusqu'à l'issue du contrat et il peut même céder une partie de ses titres à une banque qui consentira un crédit-bail de ces derniers au repreneur potentiel.

La location ou le crédit-bail d'actions ne peut porter que sur des titres nominatifs non négociables sur un marché réglementé. Qu'il s'agisse d'actions de SA ou de parts sociales de SARL, le locataire doit être agréé par les autres actionnaires ou porteurs de parts dans les mêmes conditions légales ou statutaires qu'une cession d'actions ou de parts sociales.

Sur le plan juridique, le locataire des titres est considéré comme un usufruitier et le bailleur comme un nu propriétaire. Le locataire dispose des droits de vote attachés aux parts ou actions (sauf s'il s'agit de modification des statuts comme nous l'avons précisé plus haut). Sur le plan fiscal, le locataire est considéré comme un actionnaire ou un associé et les dividendes qu'il reçoit sont des revenus de capitaux mobiliers qui sont imposés après abattement de 40 %. Si les loyers payés sont supérieurs aux bénéfices reçus, le déficit peut être déduit des revenus de capitaux mobiliers des six années suivantes.

EXPLOITER LES RESSOURCES DÉGAGÉES PAR L'ENTREPRISE

Certains candidats comptent sur les ressources dégagées par les entreprises qu'ils rachètent pour régler une partie de leur prix d'acquisition. Une telle technique peut, dans certains cas, mettre en cause la survie même des affaires concernées, comme nous l'avons déjà souligné.

Utiliser la trésorerie ou les possibilités d'emprunt à terme

Rares sont les PME en bonne santé qui ne disposent pas d'excédents de trésorerie ou qui ne peuvent pas augmenter leur endettement. Nombreuses sont, en effet, celles qui pourraient mobiliser des crédits susceptibles d'atteindre 1 à 2 mois de chiffre d'affaires. Or un tel montant représente le plus souvent une partie non négligeable du prix de vente. Le prélèvement des excédents de trésorerie ou le recours à l'endettement est cependant une pratique fiscalement coûteuse, et d'ailleurs étroitement réglementée, qui a donné lieu à certains abus de la part d'individus beaucoup plus préoccupés par le désir de faire de gros « coups » que par le souci d'assurer la pérennité des entreprises rachetées.

Cette même pratique peut en effet priver ces entreprises des ressources indispensables au financement de leurs besoins en fonds de roulement et de leurs investissements. Avant d'effectuer des prélèvements, le nouveau dirigeant doit donc :

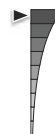
- apprécier la croissance future de son chiffre d'affaires ;
- déterminer les capitaux permanents (fonds propres et emprunts à long terme) qui lui seront nécessaires pour financer son besoin en fonds de roulement moyen et ses investissements ;
- apprécier ensuite les besoins de trésorerie qui résulteront des décalages entre les entrées et les sorties d'argent (budget de trésorerie).

Si les possibilités d'emprunt à long terme excédaient les besoins en fonds de roulement et les investissements et si la trésorerie disponible dépassait le montant des besoins à court terme prévisibles, alors des prélèvements pourraient être envisagés à condition toutefois que des dividendes soient distribuables (réserves suffisantes)¹.

Vendre les actifs non indispensables à l'activité

Certaines affaires disposent de terrains, de bâtiments ou de stocks que les candidats à la reprise peuvent envisager de céder sans mettre en danger leur activité. Les sommes ainsi dégagées seront utilisées sous forme de distributions de dividendes qui serviront à régler une partie du prix d'acquisition, à condition toutefois qu'elles ne soient pas indispensables au financement du développement et que, là encore, des possibilités de distribution existent.

¹ Rappelons que la trésorerie nette d'une entreprise est égale à la différence entre son fonds de roulement et son besoin en fonds de roulement : $FR - BFR = \text{Trésorerie}$. Connaissant le fonds de roulement, il est donc possible de déterminer le BFR moyen à partir de la trésorerie moyenne. Cette trésorerie peut être évaluée en calculant la moyenne des soldes des relevés bancaires par quinzaine. Il est également possible d'utiliser le procédé déjà signalé qui consiste à prendre, dans le compte de résultat, le total des frais financiers de l'exercice puis à retirer de ce total les frais financiers sur les dettes LT et MT (il est donné par l'annexe). Cela permet d'obtenir les frais financiers à court terme. Si leur montant est par exemple de 400 et si le taux des intérêts à court terme est de l'ordre de 8 %, la trésorerie nette moyenne sera environ de - 5 000. En faisant la différence avec le FR on obtiendra le BFR qu'on comparera au CA. Si le ratio est par exemple de 20 % on saura qu'une augmentation de 1 000 du CA entraînera un accroissement de 200 du BFR.



Améliorer la gestion des actifs circulants

En renégociant les délais de règlement des clients et des fournisseurs, le nouveau dirigeant dégagera probablement des ressources dont l'utilisation choquera moins le vendeur que le prélèvement pur et simple de la trésorerie disponible. Ces ressources potentielles peuvent s'avérer importantes et elles peuvent largement faciliter une opération de reprise.

TROUVER DES FINANCEMENTS EXTÉRIEURS

Dans la recherche de financements extérieurs, le candidat à la reprise doit faire preuve d'une imagination comparable à celle du créateur qui recherche des fonds propres ou des prêts à terme. Parmi les possibilités qui s'offrent à lui, mentionnons entre autres :

- La sollicitation de particuliers susceptible de souscrire au capital ou aux augmentations de capital d'une PME. Ces particuliers peuvent déduire directement de leur impôt sur le revenu un montant correspondant à 25 % de leur souscription, dans la limite annuelle de 20 000 € de souscription pour un célibataire (crédit d'impôt maximum de 5 000 € et de 40 000 € pour un couple soumis à imposition commune (crédit d'impôt maximum de 10 000 €). Le supplément est reportable sur les quatre exercices suivants. Rappelons également que les personnes qui sont soumises à l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF) peuvent déduire de cet impôt 67,5 % de leur souscription au capital d'une PME afin de contribuer à l'augmentation de ses fonds propres. La réduction d'impôt est plafonnée à 45 000 €, ce qui présente un intérêt très appréciable. La fraction des versements ayant permis de réduire l'ISF ne doit pas être utilisée en même temps pour obtenir une réduction d'impôt sur le revenu. Le souscripteur peut toutefois affecter une partie de sa souscription à la réduction d'ISF et le solde à la réduction d'impôt sur le revenu.
- L'appel à des fonds d'investissement nationaux ou régionaux qui peuvent apporter des fonds propres en finançant des opérations de transmission ou de LBO. Comme nous l'avons déjà signalé, le financement de la transmission d'entreprise représente 60 % des opérations de capital-risque réalisées en France par les Fonds communs de placement à risque (FCPR) et par les sociétés de capital-risque (SCR) (cf. page 275).
- L'association avec des « sleeping partners », c'est-à-dire des associés qui ne chercheront pas à participer à la gestion et se contenteront de parier sur le développement de l'entreprise pour réaliser des plus-values en capital qui compenseront la faiblesse des dividendes perçus. Une telle formule est, hélas, de plus en plus rare.
- L'association avec des personnes ou des entreprises qui ont intérêt à ce que l'affaire continue à se développer mais qui ne veulent pas pour autant limiter la liberté de manœuvre de son dirigeant (de gros clients ou fournisseurs, d'autres entreprises désireuses d'utiliser son réseau de vente ou de bénéficier de son savoir-faire).
- La recherche de prêts bancaires : des banques acceptent d'accorder des prêts aux candidats à la reprise, et de tels prêts peuvent bénéficier d'une garantie d'Oséo-Sofaris,

garantie qui limite le risque pris par le banquier et permet donc à ce dernier de réduire les sûretés réclamées à ceux qui reprennent une entreprise industrielle ou un commerce de gros¹.

L'intervention de la Sofaris peut également bénéficier au financement des programmes de développement de l'entreprise rachetée sans pour autant augmenter le délai d'instruction des dossiers.

LE PLAN DE FINANCEMENT DU REPRENEUR

Le plan de financement du repreneur peut être matérialisé par le tableau 16.10.

TABLEAU 16.10 Le tableau de financement du repreneur

Le tableau de financement du repreneur	mois 1	mois 2	mois 3	mois 4	mois 5	mois 6	mois 7	TOTAL
Emplois :								
• paiements du vendeur...								
• investissements nécessaires à l'entreprise...								
• financement de l'augmentation du BFR.								
• droits d'enregistrement...								
• honoraires...								
• remboursement des emprunts contractés par l'entreprise...								
• remboursement d'emprunts personnels ¹ ...								
<i>Total des emplois :</i>								
Ressources :								
• capitaux personnels...								
• emprunts personnels...								
• subventions (à l'entreprise)...								
• emprunts éventuels de l'entreprise...								
• cession éventuelle d'actifs de l'entreprise...								
• utilisation éventuelle de la trésorerie de l'entreprise ou de sa CAF...								
<i>Total des ressources :</i>								
Différences Emplois/Ressources								
Différences cumulées								

1. Les aspects fiscaux (incidences d'un emprunt personnel par rapport à un emprunt souscrit par la société) devront être pris en compte par le repreneur.

1 Les banques exigent le plus souvent que les fonds propres apportés par le repreneur atteignent au moins 30 % du besoin de financement.

ATTENTION AUX ASPECTS FISCAUX DE LA REPRISE

La reprise d'une entreprise individuelle

Le repreneur d'une entreprise individuelle paiera des droits d'enregistrement au taux de 3 % ou 5 %¹ (ce taux pouvant être réduit si cette entreprise est en difficulté et si l'activité est industrielle).

- Le déficit antérieur éventuel de l'entreprise rachetée ne pourra être déduit des bénéfices futurs. Les amortissements différés ne pourront être reportés.

Pour la transmission par donation ou succession d'une entreprise individuelle, les droits d'enregistrement (droits de succession ou droits de mutation) qui sont à la charge des bénéficiaires peuvent atteindre 40 % pour les enfants voire 60 % mais ils bénéficient d'abattements et peuvent être calculés sur une valeur diminuée de 75 % (voir chapitre 9).

Le rachat des parts ou actions d'une société

Le repreneur paiera des droits au taux de 5 % sur les parts de la SARL avec un abattement par part égale à 23 000 € divisé par le nombre de parts².

Il est exonéré de droits s'il rachète les actions d'une SA sous réserve qu'aucun acte de cession n'ait été rédigé, sinon les droits de mutation seront de 3 % plafonnés à 5 000 €.

Le déficit antérieur éventuel de la société rachetée pourra venir en déduction des bénéfices réalisés durant les cinq exercices suivants (l'administration fiscale peut contrôler la réalité de ce déficit).

Les amortissements différés peuvent également venir en déduction de ces bénéfices et cela sans limitation de durée.

Enfin, le repreneur pourra utiliser le crédit éventuel de TVA existant à la date d'acquisition.

La reprise d'une SA ou d'une SARL peut présenter certains inconvénients par rapport au rachat d'une entreprise individuelle :

- impossibilité d'utiliser la trésorerie excédentaire de l'entreprise pour régler le vendeur (loi du 31 décembre 1981),
- interdiction d'amortir les droits de mutation et de faire prendre en charge par la société les intérêts des emprunts contractés à titre personnel par le repreneur pour

1 La partie du prix d'achat d'un fonds de commerce inférieure à 23 000 € est exonérée de droits, le taux est de 3 % pour le montant compris entre 23 000 € et 200 000 €, 5 % au-delà de ce montant.

2 Si, par exemple, le repreneur rachète 200 parts à 400 € (soit 80 000 €), d'une SARL dont le capital est constitué de 500 parts, chaque part achetée par le repreneur bénéficiera d'un abattement de 23 000 € divisé par 500 parts soit 46 € par part ce qui correspondra à un abattement de 46 € x 200 parts = 9 200 €. Les droits d'enregistrement de 5 % seront calculés sur un montant de 70 800 € (80 000 € - 9 200 €) soit un montant de droits s'élevant à 3 540 €.

payer le cédant (ceci est possible dans l'entreprise individuelle). Rappelons toutefois que les droits de mutation supportés par ceux qui rachètent les parts d'une SARL ou les actions d'une SA sont faibles (0 % ou 3 %).

Si le repreneur constitue une société holding qui contrôlera 95 % au moins du capital de la société rachetée, le groupe constitué par la société holding et sa filiale, la société rachetée, pourra déduire les charges d'intérêt mais également les droits de mutation du montant du bénéfice imposable dans le cadre des dispositions sur l'intégration fiscale.

Les bénéfices nets d'impôt de la société filiale pourront en effet remonter à la société mère où ils ne subiront aucune imposition. Cette société mère pourra emprunter ou bénéficier d'un crédit vendeur et les intérêts qu'elle versera à ce vendeur, ou à l'établissement prêteur, viendront en déduction des bénéfices reçus de sa filiale pour le calcul de l'imposition (voir chapitre 9).

En l'absence de holding, si les bénéfices d'une entreprise sont prélevés par son dirigeant, ils s'ajouteront au revenu personnel de ce dernier à hauteur de 60 % et ils supporteront, par conséquent, un impôt sur le revenu dont le taux peut atteindre 41 % si l'intéressé dispose par ailleurs de ressources importantes. Cet impôt n'est que partiellement compensé par un abattement (voir chapitre 9) alors que si les bénéfices sont perçus par une société mère (holding), ils ne subiront pas une deuxième imposition.

Exemple

Une société anonyme réalise 150 000 € de bénéfices bruts soit 100 000 € de bénéfices nets d'impôts (impôt de 33,33 % en 2011). Si ces bénéfices sont prélevés en totalité par le repreneur et si ce dernier est imposé sur le revenu au taux de 41 %, l'impôt qu'il versera sera calculé sur un montant de 60 % des dividendes, soit 60 000 € dont il conviendra de déduire l'abattement général de 1 525 € (pour un célibataire) soit un montant net de 58 475 € de dividendes. Si le taux d'imposition du repreneur est de 41 %, son impôt sera de 23 975 € (voir chapitre 9).

Pour permettre au repreneur d'obtenir 100 000 € - 23 975 € = 76 025 € nets d'impôts sa société devra réaliser 150 000 € de bénéfices bruts.

Si par contre les bénéfices avaient été perçus par une société holding ils n'auraient pas été imposés une seconde fois.

Pour faciliter une opération de reprise il peut donc s'avérer intéressant :

- de créer une société holding dont le capital correspondra à l'apport personnel du repreneur ;
- cette société holding sollicitera d'un établissement bancaire (ou du vendeur) un crédit qui viendra compléter l'apport du repreneur ;
- grâce aux apports en fonds propres du créateur et à l'emprunt sollicité, la holding effectuera le rachat ;
- le remboursement du prêt et le versement des intérêts de ce prêt seront effectués chaque année par cette holding grâce aux bénéfices reçus en franchise d'impôt de la société rachetée.

Si le total des apports en fonds propres du repreneur et de l'emprunt sollicité par la société holding est largement insuffisant pour effectuer le rachat, le repreneur pourra éventuellement tenter de faire racheter par la holding une partie seulement du capital de la société « cible ».

Si le vendeur accepte de céder moins de 95 % des parts, l'intégration fiscale ne peut être pratiquée. Il convient toutefois d'essayer d'acquérir au moins 50 % de ces parts pour disposer d'une majorité simple permettant de contrôler le conseil d'administration ou 67 % (dans les SA), 75 % (dans les SARL), pour disposer d'une majorité renforcée permettant de modifier les statuts, de mettre les activités en location-gérance ou de céder sans contrainte.

Exemple suite

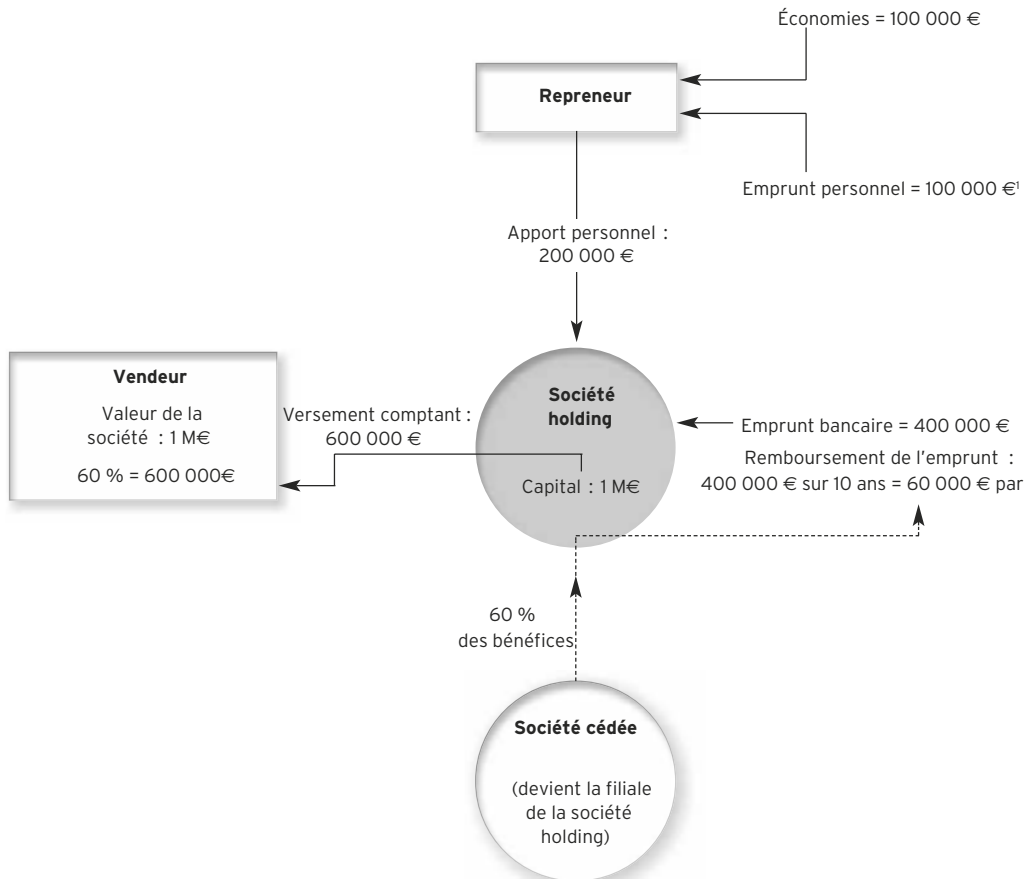
Reprenons l'exemple évoqué précédemment et supposons que l'entreprise soit évaluée à 1 million d'euros. Supposons également que le vendeur accepte de céder cette entreprise pour 600 000 € réglés comptant grâce à un apport personnel de 200 000 € du repreneur au capital de la holding et grâce à un prêt de 400 000 € sur 10 ans obtenu par cette société holding. On supposera que la somme des remboursements d'emprunt et des intérêts est de 60 000 € par an (voir figure 16.3).

La société rachetée ne versera chaque année que 60 % des bénéfices à la société holding puisque le vendeur garde 40 % des actions. Pour que la holding dispose de 60 000 € de ressources annuelles sa filiale devra donc réaliser environ 100 000 € de bénéfices nets $\frac{(60\,000 \times 100)}{3}$ ou 100 000 € de bénéfices bruts.

Dans cet exemple, l'intégration fiscale ne peut être appliquée car la société holding ne détient pas 95 % de la société rachetée. C'est cependant un régime fiscal également favorable qui s'applique : le régime « mère/fille » dont bénéficient les sociétés holdings qui détiennent plus de 5 % du capital d'une filiale¹. Les bénéfices qui remontent de cette filiale subissent une imposition à l'IS mais sur 5 % seulement de ces bénéfices. Si le bénéfice de la « fille » est de 150 000 €, l'impôt à verser par la holding sera calculé sur 5 % de 150 000 € soit 7 500 €. Avec un IS de 33,33 %, c'est donc un impôt d'environ 2 500 € qui sera versé par la holding alors que celle-ci aura reçu 150 000 € de bénéfices. Cela représente une imposition d'environ 1,66 % seulement.

¹ Comme pour l'intégration fiscale, le régime mère/fille ne peut s'appliquer que si la société holding et sa filiale sont des sociétés imposées à l'IS. Ces deux sociétés peuvent arrêter leur bilan à des dates différentes alors que pour l'intégration fiscale les dates d'arrêt des comptes doivent être identiques. Enfin, l'option pour le régime mère/fille doit être effectuée tous les ans et à la fin de l'exercice alors que pour l'intégration fiscale, le choix doit être fait avant le début de l'exercice et pour une durée de 5 ans.

FIGURE 16.3 La holding (régime mère-fille) pour le rachat d'une entreprise



1. Il est cependant déconseillé de trop recourir à l'emprunt personnel dans la mesure où le régime fiscal de l'opération est défavorable.

L'intégration fiscale présente toutefois un grand intérêt pécunier et un repreneur a tout à gagner en faisant en sorte que la holding détienne la totalité du capital de la société cible. Cela permettrait éventuellement de fusionner ultérieurement la société holding et sa filiale et de rembourser les emprunts avec la CAF de la filiale et pas uniquement avec ses bénéfices. Cela augmenterait également les garanties offertes au banquier car ce dernier pourrait prendre en nantissement non seulement les titres mais également les actifs de la filiale.

L'opération de fusion est cependant une opération à haut risque juridique et fiscal car il est interdit à une entreprise de financer sa propre acquisition en donnant en garantie ses propres actions. Plusieurs théories s'affrontent cependant sur le sujet et seul un bon expert peut conseiller utilement le repreneur dans ce domaine.

Il se pourrait toutefois que les apports personnels et les emprunts bancaires qui pourraient être consentis par un banquier soient largement insuffisants pour financer le rachat

de l'entreprise. Il se pourrait également que le vendeur n'accepte pas de céder une partie seulement du capital de sa société.

Une solution est cependant à la disposition du repreneur, elle consiste à se tourner vers une société de capital-risque susceptible de prendre une participation dans le capital de la holding mais également d'effectuer un prêt à celle-ci sous la forme d'obligations convertibles en actions. Beaucoup d'investisseurs en fonds propres préfèrent d'ailleurs s'engager aux côtés de sociétés ayant déjà fait la preuve de leur efficacité, surtout si elles peuvent bénéficier d'un effet de levier grâce aux emprunts qu'elles sont en mesure de solliciter.

Il convient toutefois de ne jamais oublier qu'un capital-risqueur attend de son argent un rendement minimum de 30 % par an sur une période de 4 ou 5 ans. Si cet objectif n'est pas atteint, les obligations seront certainement converties en actions et, si ce type de financement n'est pas prévu, il est fort probable que le pacte d'actionnaires prévoira des dispositions permettant à la société de capital-risque de prendre le contrôle de la société et de remplacer ses dirigeants¹.

Un repreneur peut certes mobiliser des capitaux importants, mais il ne doit se tromper dans ses prévisions de rentabilité et doit rester prudent sur son niveau d'endettement et sur les garanties qui lui seront demandées.

Exemple

Une entreprise est évaluée à 12 M€ (13 M€ - 1 M€ de trésorerie).

Son cash-flow libre annuel est de :	1,10 M€
- Rendement moyen attendu après intégration fiscale :	- 0,38 M€
D'où un cash-flow libre après financement de la dette :	0,73 M€
- D'où un emprunt possible d'environ 6 fois la CAF soit environ :	5 M€ sur 7 ans
Remboursement annuel de la dette :	- 0,71 M€
- Cash-flows libres après financement de la dette =	0,02 M€
Reste à financer en capital :	7 M€
Mode de financement adopté :	
Capital de la holding :	2,5 M€
Apports du repreneur :	0,5 M€
Apport en capital par le capital-risqueur :	2 M€
- Obligations convertibles (capital-risqueur) :	4,5 M€

Le repreneur dispose donc de 20 % du capital de la société avec un apport personnel de 0,5 M€ seulement ce qui représente 7 % des apports en fonds propres et quasi fonds propres (obligations convertibles). Il a réussi à mobiliser un montant total de 12 M€ dont 2 M€ d'apports en fonds propres par la société de capital-risque laquelle dispose ainsi de 80 % des actions, mais cette société de capital-risque a prêté à la holding 4,5 M€ sous la forme d'obligations susceptibles d'être

¹ Pour s'y retrouver dans le jargon des financiers : MBO (Management Buy Out) : cession de l'entreprise à des cadres de celle-ci. LMBO (Leverage Management Buy Out), cession à des cadres avec utilisation de l'effet de levier (avec obtention de prêts), MBI : cession à des cadres extérieurs à l'entreprise cédée, BIMBO : cession à un repreneur extérieur et à des cadres de l'entreprise cédée.

converties en actions à l'issue d'un délai qui a été fixé à 3 ans. Par ailleurs la holding a obtenu un prêt bancaire de 5 M€ sur 7 ans.

La sortie du capital-risqueur est décidée 3 ans plus tard. La société est alors évaluée à 12 fois son résultat net. Ce dernier étant de 1,5 M€, la valorisation de la société est de $15 \times 12 = 18$ M€.

Pour obtenir la valorisation nette de l'entreprise il faut cependant déduire du montant précédent :

- le solde de la dette bancaire : - 2 857 k€
 - les obligations convertibles : - 4 500 k€
 - et ajouter le cash : + 950 k€
- soit une valeur nette de 11 593 k€

La valeur des titres du capital-risqueur (80 % des actions) est donc de 9 274 k€.

Si on tient compte des dividendes et des intérêts reçus par ce capital-risqueur, pour ses obligations convertibles, on peut considérer que son retour sur investissement a été le suivant :

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Actions	- 2 000			9 274
Obligations convertibles	- 4 500			4 500
Dividendes			80	80
Intérêts obligations		270	270	270
Flux totaux	- 6 500	270	350	14 124

Le taux de retour sur investissement a été supérieur à 30 %.

Si le résultat net avait été de 1 M€ au lieu de 1,5 M€, le capital-risqueur aurait probablement converti tout ou partie de ses obligations en actions et le repreneur n'aurait plus disposé que d'une part symbolique du capital de la société.

Il n'existe donc pas de miracle en reprise d'entreprise : une rentabilité élevée permet au repreneur de gagner de l'argent, une rentabilité faible lui fera perdre probablement ses apports initiaux en capital et le contrôle de son entreprise.

Le cas particulier de la reprise d'une entreprise par ses salariés

Si les salariés d'une société reprennent celle-ci par l'intermédiaire d'une société holding créée spécialement à cet effet (opération de RES), la société holding peut, pour chaque exercice, bénéficier d'un crédit d'impôt égal au montant de l'impôt sur les sociétés dû par la société rachetée au titre de l'exercice précédent. À la date du rachat, les parts ou actions de la société holding doivent être détenues par au moins 15 salariés de la société rachetée ou au moins 30 % des salariés si l'effectif de la société rachetée n'excède pas 50 salariés. Le montant du crédit d'impôt est plafonné au montant des intérêts dus chaque année par la société holding au titre des emprunts contractée par elle pour le rachat.

Ce dispositif permet donc de financer ces intérêts par le crédit d'impôt mais si les salariés ne contrôlent pas la totalité du capital, ce crédit d'impôt est calculé au prorata des droits sociaux qu'ils détiennent dans ce capital par le biais de la holding.

Rappelons aussi que les particuliers qui empruntent à titre personnel pour racheter les titres d'une société non cotée peuvent déduire de leur revenu imposable 25 % du montant

des intérêts payés au cours de l'année d'imposition. Ces intérêts sont retenus dans la limite annuelle de 20 000 € pour les contribuables célibataires et de 40 000 € pour les couples soumis à imposition commune. La réduction d'impôt est donc plafonnée à 5 000 € ou 10 000 €. Cette réduction d'impôt peut être effectuée chaque année pendant toute la durée de l'emprunt. L'entreprise qui est reprise doit être une société de moins de 250 salariés imposée à l'IS. Son chiffre d'affaires HT ne doit pas avoir excédé 50 M€ ou son bilan 43 M€ durant l'année ayant précédé la reprise. Par ailleurs, l'acquisition doit conférer à l'acquéreur au moins 25 % des droits de vote et des bénéfices attachés aux titres de la société reprise. Cet acquéreur doit par ailleurs prendre l'engagement de conserver pendant cinq ans les titres de cette société et il doit exercer des fonctions de direction au sein de cette société. Signalons toutefois qu'il est interdit de garantir un emprunt personnel par les actifs de la société.

Cependant, depuis la Loi de modernisation de l'économie d'août 2008, le dispositif précédent bénéficie aux membres d'un même groupe familial ou à plusieurs salariés de la société reprise. Pour l'appréciation du pourcentage minimum de 25 % des droits de vote et des bénéfices, il est tenu compte des droits détenus par l'ensemble des membres du groupe familial qui interviennent dans la reprise (en dehors des droits qu'ils détenaient avant la reprise) ou par l'ensemble des salariés repreneurs. Par ailleurs, l'exercice des fonctions de direction peut être assuré par le repreneur principal ou par l'un des autres repreneurs du groupe familial (conjoint, ascendant, descendant...) ou, s'il s'agit d'un salarié, par d'autres salariés repreneurs. La réduction d'impôt au titre des emprunts contractés pour la reprise n'est pas cumulable avec la réduction d'impôt sur le revenu ou la réduction d'ISF pour souscription au capital des PME.

Signalons également que les salariés et dirigeants peuvent déduire de leur rémunération les intérêts des emprunts qu'ils contractent pour acquérir les titres de la société dans laquelle ils exercent ou exerceront leur activité professionnelle. L'acquisition ou la souscription de ces titres doit être de nature à leur permettre d'acquérir ou de conserver leurs revenus dans la société rachetée et d'y exercer leur activité professionnelle principale. Ces conditions sont remplies si l'achat des titres permet à l'emprunteur de racheter une entreprise (surtout si elle est en difficulté) et d'en assurer la direction en y consacrant la plus grande partie de son temps de travail effectif ou en tirant de cette direction plus de 50 % de ses revenus professionnels. L'emprunt doit être consacré au financement de l'acquisition ou de la souscription des titres et le montant des intérêts déductibles « doit être proportionné à la rémunération annuelle de l'emprunteur ». Cela signifie que l'administration plafonnera le montant des intérêts déductibles chaque année au montant des intérêts calculés sur la partie de l'emprunt n'excédant pas le triple de la rémunération annuelle perçue ou escomptée à court terme par l'emprunteur. Ce plafond est déterminé l'année d'obtention de l'emprunt.

Cette déductibilité des intérêts d'emprunt est d'un intérêt non négligeable mais elle n'est pas cumulable avec les avantages fiscaux précédemment évoqués (crédit d'impôt pour une société holding créée pour racheter une entreprise, réduction d'impôt sur le revenu et d'ISF pour souscription au capital de PME, réduction de 25 % des intérêts d'emprunt pour les particuliers qui rachète des titres de sociétés non cotées).

Le cas particulier de la transmission d'une entreprise individuelle ou d'une société par succession ou donation¹

Rappelons que si une entreprise individuelle ou les titres d'une société sont transmis par décès, des droits de succession sont supportés par les bénéficiaires. Ces droits de succession, qui sont fonction du montant transmis, peuvent atteindre 40 % pour le conjoint ou les enfants, (pour la partie supérieure à environ 1 800 000 €), 60 % pour des non-parents et pour des parents au-delà du 4^e degré. Les conjoints sont toutefois exonérés des droits de succession (mais pas des droits de donation) et les montants transmis aux ascendants et descendants bénéficient d'un abattement d'environ 157 000 € avant application des droits de succession ou donation (voir chapitre 9).

● Les droits de succession peuvent être calculés sur une valeur diminuée de 75 % sous certaines conditions :

Ces conditions sont relativement complexes et toute erreur commise pourrait avoir des conséquences très dommageables. C'est la raison pour laquelle il est indispensable de consulter un bon spécialiste, par exemple un notaire ou un avocat compétent en droit des affaires.

Les réductions de droits de succession sont en effet liées à des délais de détention des titres transmis, à des engagements collectifs et individuels de conservation de ces titres et à la poursuite effective de l'exploitation par l'un des héritiers.

● La réduction des droits de succession peut être étendue aux donations effectuées du vivant du dirigeant

Là encore il est indispensable de faire appel à un spécialiste pour s'assurer que les conditions de cette réduction sont réunies.

Si une entreprise est transmise en usufruit ou en pleine propriété par donation anticipée, cette donation bénéficie également d'une disposition fiscale antérieure qui prévoit une réduction de 50 % des droits de mutation si le donateur est âgé de moins de 70 ans et de 30 % s'il est âgé de 75 à 80 ans.

● Donation au profit d'un salarié

Rappelons que si une entreprise fait l'objet d'une donation au profit d'un salarié, ce dernier bénéficiera d'une exonération des droits de succession si la valeur des actifs faisant l'objet de la donation au salarié est inférieure à 300 000 €.

¹ Les informations contenues dans cette rubrique ont largement bénéficié des conseils prodigués par M^e Monassier, notaire, président d'honneur du groupe Monassier.

● **Déductibilité des droits de mutation du montant du résultat imposable de l'entreprise pour les entreprises individuelles transmises à titre gratuit**

Si une entreprise individuelle est transmise à titre gratuit, les droits de mutation (droits de donation) payés par les bénéficiaires, peuvent être déduits du résultat imposable de l'entreprise au titre de l'exercice durant lequel les droits sont acquittés. Le chef d'entreprise ne peut déduire les intérêts d'emprunts éventuellement contractés pour régler ces droits de mutation. Il peut, par contre, déduire les intérêts résultant du paiement des droits différés et fractionnés prévu par le Code général des impôts.

● **Exonération de l'imposition des plus-values de cession (à la charge du cédant) pour la transmission à titre gratuit ou onéreux d'une entreprise individuelle ou des droits sociaux d'une société (voir chapitre 12)**

La transmission d'une entreprise, qu'elle soit effectuée à titre onéreux ou à titre gratuit, entraîne une imposition des plus-values, cette plus-value correspondant à la différence entre la valeur des biens inscrite au bilan de l'entreprise et leur valeur effective lors de la transmission.

L'imposition de cette plus-value est à la charge du cédant.

Pour une entreprise individuelle imposée à l'IR, les plus-values sont soit des plus-values à court terme qui doivent être ajoutées aux revenus du dirigeant (et imposées au maximum à 41 % + prélèvements sociaux de 12,3 % sur les plus-values), ou des plus-values à long terme, imposées à 19 % + 12,3 % de prélèvements sociaux .

Pour une société, les plus-values sur cession de ses titres sont imposées à 19 % (+ prélèvements sociaux de 12,3 %).

Pour favoriser la transmission des entreprises, les dispositions précédentes ont bénéficié d'aménagements importants qui justifieront l'intervention d'un conseiller juridique (notaire ou avocat).

Ces aménagements concernent notamment les transmissions à titre gratuit lorsque les bénéficiaires poursuivent l'activité pendant au moins 5 ans. Ils concernent également les dirigeants qui partent à la retraite après avoir exercé leur activité professionnelle pendant plus de 5 ans. Ils concernent aussi les chefs d'entreprise qui détiennent des titres depuis plus de 7 ans.

Un dirigeant peut donc vendre son entreprise en étant exonéré d'une grande partie de l'imposition sur les plus-values mais à des conditions souvent contraignantes. Par ailleurs, les sommes correspondant au prix de cession tomberont dans son patrimoine personnel et elles risquent alors d'être assujetties à l'impôt sur la fortune. C'est la raison pour laquelle un vendeur cherchera à réduire le montant de la cession par des procédés tels l'apport cession, l'échange de titres ou la donation. L'apport cession consiste à apporter les titres à une société, holding familiale, soumise à l'I, qui cédera ces titres à un prix proche du prix de cession, donc avec une plus-value très faible. L'échange de titres consiste à se faire payer en titres d'une autre société. Pour éviter une requalification par le fisc, ces opérations nécessitent l'intervention d'un bon fiscaliste et elles ne permettent pas au cédant de disposer immédiatement du montant de la cession.

TABEAU 16.11 **Tableau de financement (en liste)**

SOCIÉTÉ :

(en K euros)

Exercices	20..	20..	20..	20..
CALCUL DE LA VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL				
Ressources durables :				
Capacité d'autofinancement de l'exercice ¹				
Cessions ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé:				
Cessions d'immobilisations				
incorporelles				
corporelles				
Cessions ou réductions d'immobilisations financières				
Augmentation des capitaux propres :				
Augmentation de capital ou apports				
Augmentation des autres capitaux propres				
Augmentation de dettes financières (a) (b)				
<i>Total des ressources (I)</i>				
Emplois stables :				
Distributions mises en paiement au cours de l'exercice				
Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé :				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Immobilisations financières				
Charges à répartir sur plusieurs exercices (c)				
Réductions des capitaux propres (réduction de capital, retraits)				
Remboursements de dettes financières (a)				
<i>Total des ressources (II)</i>				
Variation du fonds de roulement net global :				
Ressource nette (I – II)	+	+	+	+
<i>ou</i>				
Emploi net (II – I)	-	-	-	-

1. Calcul de la capacité d'autofinancement : Résultat net

- + Dotations aux amortissements et provisions
- Reprise sur amortissements et provisions
- + Produits des cessions d'éléments d'actif
- Valeur comptable des éléments d'actif cédés
- Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat.

(a) Sauf concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques.

(b) Hors primes de remboursement des obligations.

(c) Montant brut transféré dans l'exercice.

TABLEAU 16.11 **Tableau de financement (en liste) (suite)**

SOCIÉTÉ :

(en K euros)

Exercices	20..	20..	20..	20..
UTILISATION DE LA VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL				
Variations du besoin en fonds de roulement :	+	+		
<i>Variations des éléments d'actif (d)</i>	OU	OU		
– Stocks et en-cours	–	–		
– Avances et acomptes versés sur commandes				
– Créances				
– Valeurs mobilières de placement				
– Charges constatées d'avance				
Total				
<i>Variations des éléments de passif (e)</i>				
– Avances et acomptes reçus sur commandes en cours				
– Dettes fournisseurs et comptes rattachés				
– Dettes fiscales et sociales				
– Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
– Autres dettes				
– Produits constatés d'avance				
Total				
Variation nette (A)				
Variations de la trésorerie :				
Variation des disponibilités (d)				
Variation des concours bancaires courants et des soldes créditeurs de banque (e)				
Variation nette (B)				
Variation du fonds de roulement net global: (A) + (B)				
Soit:				
Emploi net	–	–	–	–
ou				
Ressource nette	+	+	+	+

(d) Les augmentations sont affectées du signe +.

(e) Les augmentations sont affectées du signe –.

TABLEAU 16.12 Le calcul des besoins de trésorerie¹ (en K euros)

Hypothèse (normale ou optimiste ou pessimiste)	Année :						
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	...
SORTIES D'ARGENT							
• Règlement des actifs immobilisés							
Frais d'établissement							
Immobilisations :							
Terrains							
Constructions							
Matériels, outillages							
Sous-total							
• Règlement des charges d'exploitation							
Règlement des achats							
Eau, gaz, électricité							
Loyer							
Entretien, réparations							
Assurances							
Transports et déplacements							
PTT							
Autres services externes							
Impôts et taxes							
Frais de personnel							
Charges sociales							
Charges financières							
Divers							
TVA							
Sous-total							
• Remboursement des emprunts							
À long terme et moyen terme							
Comptes-courants des associés							
Sous-total							
TOTAL DES SORTIES							
RENTRÉES D'ARGENT²							
Capital social ou personnel							
Apports en comptes-courants							
Primes et subventions							
Emprunts à long terme et moyen terme							
Règlement des ventes aux dates de règlement							
TOTAL DES RENTRÉES							
ÉCARTS RENTRÉES/SORTIES							
• Besoins de trésorerie du mois							
• Excédents de trésorerie du mois							
ÉCARTS CUMULÉS							
• Besoins cumulés							
• Excédents cumulés							

1. Si l'entreprise analysée est en difficulté, il est souhaitable d'établir une situation mensuelle de trésorerie pour le dernier exercice puis de dresser une situation prévisionnelle décadaire pour les trois premiers mois du prochain exercice.

2. La situation de trésorerie est établie avant tout crédit de trésorerie. Les recettes comptabilisées sont celles qui sont encaissées (avant toute mobilisation de créances ou cession de créances loi Dailly).

- POINTS CLÉS**
- Le rachat d'une entreprise en bonne santé peut constituer un gain de temps pour ceux qui souhaitent devenir très vite leur propre patron, mais attention de ne pas minimiser les risques.
 - Si vous souhaitez reprendre une entreprise sachez que vos qualités de négociateur joueront un rôle aussi important que le prix que vous proposerez au cédant.
 - Faites-vous une première idée des forces et faiblesses de l'entreprise à racheter et des atouts dont vous disposez pour augmenter sa rentabilité.
 - L'évaluation d'une entreprise peut tenir compte de la valeur de ses actifs et de sa rentabilité.
 - Si la rentabilité est faible, un vendeur souhaitera obtenir un prix correspondant au moins à ses actifs nets après déduction des dettes et après des retraitements du bilan. Pour ces retraitements vos intérêts divergeront de ceux du vendeur mais mieux vaut se mettre à sa place pour ne pas faire échouer la négociation prématurément.
 - L'évaluation de la valeur de rentabilité d'une entreprise doit reposer sur le résultat courant net d'impôt des 3 ou 4 derniers exercices en tenant compte des sous-estimations ou surestimations éventuelles de charges. Si vous formulez l'hypothèse de la poursuite future du niveau actuel de rentabilité, vous pouvez actualiser ces résultats futurs pour obtenir une valeur de rentabilité. Il convient pour cela d'utiliser un taux de capitalisation qui tient compte du risque de dégradation future de ce résultat.
 - Le choix de ce taux de capitalisation constituera probablement la cause la plus importante des divergences entre votre point de vue et celui du cédant. Il est souvent préférable d'adopter un compromis entre la valeur d'actif net et la valeur de rentabilité. L'estimation du goodwill est probablement l'un des meilleurs compromis.

La reprise d'une entreprise en difficulté¹

Le rachat d'une entreprise en difficulté présente des risques considérables, même pour les hommes et les femmes qui possèdent les qualités nécessaires. À ceux d'entre eux qui souhaiteraient néanmoins exploiter ce type d'opportunité, il convient de dire d'emblée :

« N'y allez pas, sauf si vous avez la certitude que les 3 conditions suivantes sont réunies.

1. Il est encore possible de réaliser de belles affaires dans le secteur.
2. Les difficultés rencontrées sont accidentelles.
3. Un climat de confiance peut être rétabli avec :
 - les salariés,
 - les clients,
 - les fournisseurs,
 - les banques. »

¹ Les développements qui suivent ont largement bénéficié des observations de Maître Hélène Bourbouloux, administrateur judiciaire et maître de conférence d'Hec-Entrepreneurs, A. Jausseime maître de conférences d'HEC-Entrepreneurs, P. Jeannerot et J.L. Laureau, administrateurs judiciaires et maîtres de conférences d'HEC-Entrepreneurs.

LES ASPECTS JURIDIQUES DE LA CESSATION DE PAIEMENTS

La cessation de paiements, définie comme l'impossibilité pour une entreprise de faire face à son passif exigible avec ses actifs immédiatement disponibles, peut entraîner l'ouverture d'une procédure collective que, dans le langage courant, on qualifie de faillite¹.

L'impossibilité de faire face au passif exigible peut être constatée par une déclaration de cessation de paiements (CP) effectuée par le chef d'entreprise lui-même, mais elle peut également être déclenchée par l'assignation d'un créancier, à moins que le tribunal ne se saisisse d'office ou ne soit saisi par le procureur de la République.

Le débiteur est tenu de faire sa déclaration de cessation de paiements dans les 45 jours de la constatation de cette cessation. Le tribunal de commerce ou le tribunal de grande instance (pour les personnes morales non commerçantes) consulte le débiteur, les représentants du comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel de l'entreprise, ou le représentant des salariés expressément désigné à cet effet par l'ensemble du personnel, ainsi que toute personne dont l'audition lui semble utile puis il statue (en principe sous 15 jours) sur l'ouverture d'une procédure collective. Ce jugement gèle toutes les dettes nées antérieurement à ce même jugement². Il suspend les procédures en cours et interdit toute nouvelle action qui serait engagée pour obtenir le paiement d'une dette antérieure. Le jugement arrête le cours des intérêts des emprunts à moins d'un an et des autres créances à terme payables à des échéances inférieures à moins d'un an. Il permet en outre de faire prendre en charge par les AGS les arriérés de créances salariales dans la limite de certains plafonds voir page 471.

Notons que le tribunal peut faire remonter dans le temps la date de cessation des paiements sans que la durée de la « période suspecte » ne puisse excéder 18 mois. Si le dirigeant dépose son bilan le 30 juin 2010, les décisions qu'il a prises entre le 30 juin 2010 et le 1^{er} janvier 2009 (si la cessation des paiements est fixée à cette date), peuvent donc devenir inopposables aux créanciers si elles ont lésé ces derniers (changement de régime matrimonial destiné à transférer au conjoint la propriété de certains biens, paiements préférentiels faits à des personnes qui connaissaient les difficultés de l'entreprise, hypothèques accordées à des banquiers en contrepartie du maintien des découverts, etc.).

Si, à l'évidence, le redressement de l'entreprise lui paraît impossible ou si cette entreprise a cessé toute activité, le tribunal peut immédiatement prononcer la liquidation judiciaire. Il

1 Cependant une entreprise n'est pas en état de cessation des paiements si elle établit que ses réserves de crédit ou les moratoires accordés par ses créanciers lui permettent de faire face à son passif exigible.

2 En fait, l'administrateur judiciaire peut demander au juge commissaire, au nom de l'article L 622-7 du code de commerce, l'autorisation de régler les créanciers qui détiennent un gage ou qui ont exercé leur droit de rétention sur des marchandises nécessaires au maintien de l'activité. De même, des compensations entre dettes réciproques connexes peuvent être effectuées.

peut également prononcer cette liquidation à tout moment pendant la période d'observation qui suit l'ouverture d'une procédure de redressement. Les objectifs de cette procédure de redressement sont, par ordre d'importance décroissante :

1. d'assurer la pérennité de l'entreprise si des possibilités sérieuses de redressement existent ;
2. de préserver l'emploi ;
3. de rembourser les créanciers.

La procédure de redressement judiciaire peut être lourde de conséquences pour le dirigeant, les salariés et les créanciers c'est pourquoi le législateur a instauré en 2006 des mesures de prévention et de règlement amiable des difficultés. Parmi les mesures de prévention, le législateur a mis en œuvre des dispositions susceptibles de favoriser l'étalement des dettes fiscales et sociales, le mandat ad hoc, et surtout la procédure de conciliation et la procédure de sauvegarde.

La procédure de conciliation n'est pas incompatible avec la déclaration de cessation de paiements (mais elle doit intervenir au maximum 45 jours après la CP). Le délai qui lui est consacré peut atteindre 5 mois ce qui donne la possibilité de négocier avec les créanciers et d'éviter la procédure collective du redressement judiciaire.

La procédure de sauvegarde est appelée à prendre de plus en plus d'importance mais elle ne peut intervenir après cessation de paiements.

La reprise des actifs d'une entreprise en difficulté peut être réalisée dans le cadre d'une procédure de redressement judiciaire mais elle ne peut intervenir dans le cadre de la sauvegarde car les cessions d'actifs y sont impossibles. La seule solution pour un repreneur est alors de prendre le contrôle du capital et de présenter un plan de sauvegarde. Cette possibilité de reprise du capital existe également en redressement judiciaire mais en aucun cas elle ne peut être imposée aux associés.

LE REDRESSEMENT JUDICIAIRE DES ENTREPRISES

Dans les entreprises de 20 salariés ou plus ou dans celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 3 millions d'euros, la procédure de redressement judiciaire est mise en œuvre par un administrateur judiciaire qui est désigné par le tribunal de commerce et qui agit sous l'autorité d'un juge-commissaire.

Dans les entreprises de 20 salariés ou moins, la désignation d'un administrateur judiciaire est facultative. La procédure prévoit une phase d'observation qui se poursuit jusqu'à l'arrêt par le tribunal d'un plan de redressement, à moins que ce même tribunal ne prononce la liquidation.

La phase d'observation, de six mois, est renouvelable une fois. Exceptionnellement, à la demande du procureur de la République, le tribunal de commerce peut la prolonger sans que le délai total ne puisse cependant excéder 18 mois.

Durant cette période d'observation, le dirigeant conserve la direction de l'entreprise sous la surveillance de l'administrateur judiciaire, lequel peut cependant, sur décision du tribunal, l'assister pour tous les actes de gestion, ou encore le remplacer totalement et administrer seul l'entreprise. La mission la plus souvent confiée à l'administrateur est cependant la mission d'assistance. À tout moment de la période d'observation, le tribunal peut également ordonner la cessation totale ou partielle de l'activité ou la liquidation judiciaire de l'entreprise.

La première tâche de l'administrateur consiste à dresser un bilan économique et social de cette entreprise en liaison avec le dirigeant et avec l'aide éventuelle d'experts ou de contrôleurs afin de pouvoir dégager les causes des difficultés et faire un état des lieux.

Si l'entreprise lui paraît viable, il construit alors un projet de plan de redressement après avoir consulté le mandataire judiciaire représentant des créanciers, le ou les contrôleurs (créanciers désignés par le juge-commissaire, au nombre de 5 au maximum et qui sont chargés de contrôler le bon déroulement de la procédure), le représentant des salariés, le dirigeant, le procureur de la République et le juge-commissaire.

Ce projet peut préconiser *un plan de redressement par voie d'apurement* (de remboursement) *du passif* ou plan de continuation. Cette poursuite d'activité peut être assortie d'un certain nombre de mesures : modification de la structure juridique ou des statuts, inaccessibilité des parts ou actions, suppression, pour une durée déterminée, du droit de vote des anciens dirigeants, avec exercice de ce droit de vote par un mandataire de justice, interdiction de vendre certains actifs. Le tribunal de commerce peut également demander au dirigeant de s'engager à provisionner mensuellement les sommes nécessaires au paiement de son dividende annuel (au remboursement de son passif) et de faire parvenir à la fin de chaque trimestre, ou chaque année, ses comptes au commissaire à l'exécution du plan.

L'entreprise recouvre en effet son autonomie après l'adoption du plan mais sous réserve du respect des engagements pris par l'ancien ou le nouveau dirigeant. Le commissaire à l'exécution du plan est chargé d'y veiller. Le commissaire est le plus souvent l'administrateur judiciaire ou le mandataire judiciaire. Il rédige un rapport annuel sur le déroulement de ce plan et il peut saisir le tribunal d'une demande de résolution du plan si celui-ci n'est pas respecté (échéances impayées...).

Le projet de l'administrateur judiciaire peut également prévoir un plan de continuation mis en œuvre par un repreneur extérieur auquel les parts ou actions seront cédées et qui sera susceptible d'assurer la pérennité de l'entreprise, de sauvegarder l'emploi mais également de régler tout ou partie du passif. Dans cette hypothèse, la personne morale subsiste mais le détenteur du capital change. Par rapport à la reprise d'une entreprise en bonne santé (« in bonis »), la reprise d'une société en redressement judiciaire bénéficie d'une sécurité financière en matière de passif. Ce dernier a été déclaré, vérifié et le repreneur ne risque donc pas de découvrir ultérieurement de nouveaux passifs. Sous peine de forclusion et d'inopposabilité à la procédure, toutes les créances doivent être en effet déclarées dans des délais rapides : deux mois après publication au BODACC (4 mois pour les créanciers étrangers). Il existe, certes, quelques exceptions à ce principe mais elles sont très limitées, très encadrées.

L'administrateur peut aussi préconiser *un plan de redressement par voie de cession d'actifs* à un repreneur qui n'achètera que les actifs nécessaires à une poursuite de l'activité sans avoir à prendre en charge le remboursement des dettes de l'entreprise, à l'exception toutefois des contrats de crédit-bail concernant des immobilisations indispensables à l'activité et des dettes faisant l'objet de sûretés sur des actifs repris. Il s'agit de dettes non échues à la date de signature des actes de cession et qui sont garanties par des privilèges spéciaux portant sur le même objet que celui de la dette, par exemple un emprunt pour l'acquisition d'un fonds de commerce, garanti par un nantissement sur ce fonds de commerce. Il convient en effet que l'objet du prêt corresponde à l'objet de la garantie. Le repreneur précisera également quels sont les contrats de travail qu'il désire poursuivre. Enfin, si l'affaire ne lui paraît pas viable, l'administrateur peut proposer au tribunal de prononcer sa *liquidation judiciaire*. Cette liquidation entraînera le licenciement de tout le personnel et la vente de tous les actifs.

Le tribunal n'est toutefois pas tenu par le projet de plan de redressement remis par l'administrateur judiciaire et il peut « modeler » l'entreprise comme il le souhaite. Une offre de reprise ne peut cependant pas être modifiée par le tribunal de commerce et si ce dernier introduit une charge supplémentaire non proposée par le repreneur, celui-ci aura la possibilité de faire appel de cette décision.

Durant toute la phase d'observation, et jusqu'au mois suivant l'adoption d'un plan de redressement, l'AGS prend en charge le coût des licenciements économiques. L'entreprise devra en assurer le remboursement. Les licenciements doivent être ordonnés par le tribunal dans le cadre du plan arrêté par ce dernier. Toutefois, durant la période d'observation, ils peuvent être autorisés par le juge-commissaire sous réserve qu'ils soient urgents, inévitables et indispensables. Le droit commun de la procédure de licenciement économique doit être respecté par l'administrateur judiciaire mais le caractère économique du licenciement ne peut être contesté si l'ordonnance ou le jugement du tribunal est devenu définitif. Le non-respect de la procédure prévue par le droit du travail pour un licenciement économique constitue l'un des motifs essentiels de mise en cause de la responsabilité des mandataires de justice¹.

Pendant toute la période d'observation, les créances nées antérieurement au jugement ouvrant la procédure sont gelées et l'entreprise suspend leur remboursement. Les créanciers perdent le droit d'agir individuellement. Ils sont représentés par un mandataire judiciaire représentant des créanciers, seul habilité pour agir en leur nom et qui est choisi par le tribunal sur une liste nationale de mandataires judiciaires à la liquidation des entreprises. Cependant, comme signalé précédemment, un à cinq créanciers pourront être désignés par le juge-commissaire pour surveiller activement le déroulement de la procédure à tous les stades de celle-ci, en se faisant représenter, si besoin est, par un avocat.

¹ La procédure impose la consultation des représentants du personnel, l'information de l'autorité administrative et l'obtention d'une ordonnance du juge commissaire fixant le nombre des licenciements ainsi que les activités et catégories professionnelles concernées. Des mesures sociales d'accompagnement doivent être proposées aux salariés licenciés.

Si un plan de continuation avec apurement du passif est envisageable, le mandataire judiciaire est chargé de recueillir l'accord de chacun de ces créanciers sur les délais de paiements et les remises éventuelles proposés par l'administrateur judiciaire. Aucune remise ne peut être cependant imposée aux créanciers et c'est pourquoi l'administrateur offre le plus souvent à ces derniers de choisir entre un remboursement à 100 % étalé sur une période pouvant aller jusqu'à 10 ans et un remboursement rapide mais partiel (par exemple de 40 % comptant). Les organismes de Sécurité sociale et d'assurance chômage peuvent consentir des délais mais également une réduction de tout ou partie de leurs créances. Il en est de même pour les impôts directs, à la différence des impôts indirects pour lesquels seules les majorations, pénalités ou amendes peuvent faire l'objet d'une réduction.

Signalons cependant que les remises accordées par les organismes publics sont appréciées au regard des efforts consentis par les autres parties (débiteur et autres créanciers).

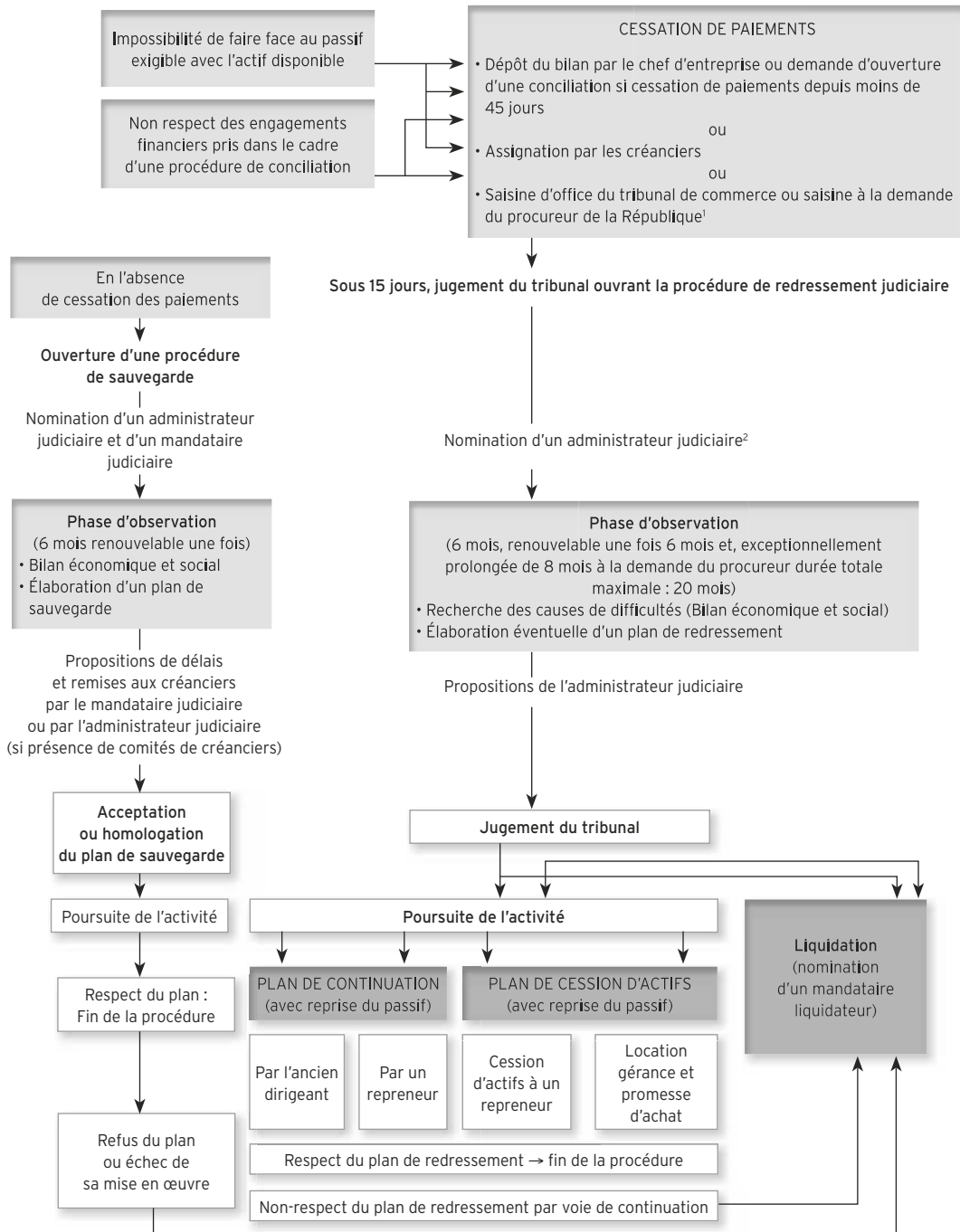
Pour les entreprises de plus de 150 salariés ou dont le chiffre d'affaires est supérieur à 20 millions d'euros, deux comités de créanciers sont créés par le tribunal lors du jugement d'ouverture. Le premier regroupe les établissements de crédit et le second les principaux fournisseurs. Chaque comité de créanciers se prononce sur les propositions de délais et remises du débiteur et pour les seuls membres du comité. Les créanciers obligataires sont également réunis dans une assemblée unique qui se comporte comme un troisième comité. Les décisions s'imposent à tous si une majorité de participants représentant plus des 2/3 du passif du comité concerné a voté les propositions. Les trois comités doivent voter favorablement et le tribunal de commerce est alors tenu par leur décision.

Si, à l'issue de la période d'observation, le tribunal accepte le plan de continuation soumis par l'administrateur judiciaire¹, il nomme alors un commissaire à l'exécution de ce plan et il impose des délais uniformes de règlement aux créanciers qui ont refusé les propositions de l'administrateur durant la phase d'observation. Le tribunal ne peut cependant pas imposer des délais ni aux petits créanciers (créances de moins de 300 €) ni à l'Assurance pour la garantie des salaires (AGS) pour la partie super privilégiée des salaires². Notons que si le dirigeant ne rembourse pas les créanciers, conformément aux dispositions prévues par le plan de continuation, n'importe lequel de ces créanciers pourra saisir le tribunal pour que le plan de continuation soit résolu et la procédure convertie en liquidation. Cette disposition de la loi de 1994 a été renforcée en 2006. Elle a pour but d'éviter les propositions de reprises fantaisistes ou celles qui auraient pour finalité de dépecer des entreprises sans rembourser leurs dettes.

1 L'administrateur est tenu de soumettre au tribunal un plan de continuation qui sera éventuellement élaboré par le dirigeant, mais, dans son propre rapport, l'administrateur peut donner un avis défavorable sur ce plan.

2 La partie superprivilégiée des salaires correspond aux sommes dues au titre des 60 derniers jours travaillés, dans la limite mensuelle de deux fois le plafond mensuel de la Sécurité sociale (environ 5 900 € par mois en 2011). La partie privilégiée des salaires correspond aux salaires et indemnités non couverts par le superprivilège. Elle est cependant limitée pour les salaires à 6 mois de salaire et 12 plafonds mensuels de la Sécurité sociale (soit environ 35 352 € en 2011) selon des procédures propres à chaque cas.

FIGURE 17.1 Le redressement judiciaire des entreprises



1. Cette saisine intervient généralement à la suite de dénonciations ou d'informations données par la direction du travail qui signale le non-paiement de salaires par l'entreprise. Pour les entreprises agricoles c'est le tribunal de Grande Instance qui est compétent.

2. La nomination d'un administrateur judiciaire est facultative dans les entreprises de moins de 20 salariés.

Si, au lieu d'opter pour un plan d'apurement du passif, le tribunal opte pour la cession d'actifs à un repreneur, alors, avec la somme versée par ce dernier pour le rachat, les créanciers seront réglés dans l'ordre suivant :

1. Les AGS pour le super privilège des salariés¹.
2. L'argent frais (*new money*) de la conciliation éventuelle préalable ;
3. Les dettes nées régulièrement pour les besoins de la période d'observation ou dettes de l'article L 622-17 (dettes de l'ancien article 40), selon l'ordre suivant prévu par cet article :
 - les salaires nés antérieurement à la procédure et non pris en charge par les AGS ;
 - les frais de justice (honoraires de l'administrateur, des greffiers, du mandataire judiciaire, des avocats) ;
 - les créances résultant de prêts consentis par les établissements de crédit, conclus après le jugement d'ouverture ainsi que les créances résultant de la continuation des contrats en cours pour lesquels le cocontractant a accepté un paiement différé ;
 - les créances salariales avancées par l'AGS postérieurement à l'ouverture de la procédure ;
 - les autres créances postérieures selon leur rang ;
4. Les créances de frais de justice antérieures au jugement d'ouverture ;
5. Les créances antérieures au jugement d'ouverture assorties de sûretés générales ou spéciales selon leur rang :
 - Le Trésor public, les caisses sociales, les AGS pour les avances privilégiées ;
 - Les autres créanciers qui disposent de privilèges (hypothèque, gages, nantissements) ;
6. Les créanciers chirographaires (ceux qui ne disposent pas de privilèges).

Notons que dans le cas d'une cession d'actifs, certaines hypothèques et certains nantissements ne sont pas totalement « purgés ». Cela signifie que le repreneur devra payer les échéances futures de ces prêts (les anciennes échéances exigibles restent à la charge du débiteur, elles demeurent au passif et ne sont pas transmises au repreneur). Cette disposition de la loi de 1994 rend plus difficile la mise en œuvre de plans de redressement par voie de cession. Toutefois, le législateur a laissé au cessionnaire et aux créanciers la faculté de renégocier les modalités de remboursement des dettes².

Si, au lieu d'opter pour l'apurement du passif ou la cession d'actifs le tribunal opte pour la liquidation, les créances garanties par des sûretés immobilières ou mobilières spéciales (hypothèques, nantissements) devront être remboursées avant les dettes de l'article 40. Si

¹ Le super privilège des salariés est limité à deux fois le plafond mensuel de la Sécurité sociale soit 5 892 € en 2011.

² Certains repreneurs préféreront attendre la liquidation car cette dernière purgera les actifs des sûretés qui leur étaient éventuellement attachées, à moins que la liquidation conciliation n'organise une cession globale de l'unité de production.

ces dettes de l'article 40 n'étaient pas réglées, la responsabilité pécuniaire de l'administrateur pourrait être directement engagée s'il était démontré une défaillance de sa part dans son obligation de surveillance de la situation financière de son administré. Un administrateur peut donc être conduit à réduire la durée de la période d'observation et à proposer la liquidation si aucun candidat sérieux à la reprise ne se manifeste.

La liquidation posait parfois des problèmes dramatiques aux dirigeants qui avaient donné leur caution personnelle à leurs créanciers, et notamment aux banquiers car ils ne pouvaient pas demander le bénéfice d'une procédure collective à leur encontre. La liquidation posait également de sérieux problèmes aux personnes qui s'étaient portées cautions solidaires pour ces chefs d'entreprise. La loi de modernisation de l'économie d'août 2008 a ouvert aux dirigeants la possibilité de saisir la commission de surendettement. Cette possibilité est également ouverte aux personnes qui se sont portées cautions solidaires des dettes du dirigeant ou de son entreprise. Par ailleurs, la clôture de la procédure entraîne l'effacement des cautions même si les dettes concernées ont un caractère professionnel.

LES MESURES DE PRÉVENTION ET LE RÈGLEMENT AMIABLE DES DIFFICULTÉS

Ces mesures ont pour vocation d'éviter le déclenchement des procédures de redressement judiciaire ou de sauvegarde et d'assurer la continuité d'exploitation des entreprises.

Les mesures de prévention

Les procédures d'alerte

Des procédures d'alerte sont notamment prévues par la loi de sauvegarde de juillet 2005. Elles obligent le commissaire aux comptes d'une SA à informer le président du conseil d'administration ou du directoire des faits qui sont de nature à compromettre la continuité d'exploitation et à lui demander de prendre les mesures qui éviteront la survenance des difficultés. Si la réponse du président permet de considérer que la continuité d'exploitation est assurée, la procédure s'arrête là. Par contre, si des mesures ne sont pas prises pour redresser une situation compromise, le commissaire aux comptes doit en informer le président du tribunal de commerce, le comité d'entreprise et les délégués du personnel, sous peine de mettre en jeu sa responsabilité personnelle. Des informations confidentielles peuvent alors devenir publiques, ce qui présente un grave inconvénient pour la société concernée.

Pour les SARL (qui possèdent un commissaire aux comptes), pour les SNC et pour toutes les SAS, une copie de la lettre initiale adressée par le commissaire aux comptes au dirigeant est d'emblée transmise simultanément au président du tribunal de commerce, au comité d'entreprise et aux délégués du personnel avant même la réponse apportée à cette lettre par le dirigeant. Le risque de fuite d'informations est donc beaucoup plus important que pour les SA.

Parmi les mesures de prévention figure également la possibilité donnée au comité d'entreprise d'interroger le dirigeant sur les difficultés rencontrées par l'entreprise afin de l'amener à prendre toute mesure utile.

Enfin, le Trésor public et les caisses sociales doivent inscrire au greffe du tribunal de commerce les créances supérieures à 15 000 €, dans les 9 mois suivant la date limite de paiement ou la date d'envoi de la mise en demeure ou de l'avertissement, sous peine de voir ces créances perdre leur caractère privilégié.

● **La convocation devant le président du tribunal de commerce**

Le président du tribunal de commerce peut convoquer un commerçant, un artisan ou un dirigeant de société dès lors qu'il a connaissance de difficultés qui sont de nature à compromettre la continuité d'exploitation (inscriptions de privilèges du Trésor public et de l'Urssaf, défaut de dépôt des comptes annuels, perte de la moitié du capital social, alerte des commissaires aux comptes, nombreuses demandes en paiement présentées contre l'entreprise...). Le président peut également se procurer des informations sur l'entreprise auprès des administrations publiques, des commissaires aux comptes, des représentants du personnel.

Durant l'entretien, le président n'a pas à donner de conseils au dirigeant et celui-ci ne peut, par la suite, se prévaloir d'éventuels conseils qui auraient été donnés par ce président, pour dégager sa responsabilité. Le président se contente d'écouter les explications du chef d'entreprise et de lui faire part des possibilités juridiques qui sont à sa disposition (mandat *ad hoc*, conciliation, procédure de sauvegarde).

Le chef d'entreprise peut venir à l'entretien avec un avocat ou un expert-comptable et il a tout intérêt à se présenter à la convocation du tribunal car environ 75 % des dossiers sont classés après un à trois entretiens avec le président. Par ailleurs, si le dirigeant ne se présente pas, le tribunal de commerce peut se saisir d'office pour ouvrir une procédure de redressement ou de liquidation. Ce risque est d'autant plus important que la notion de cessation de paiements est une notion qui reste peu précise.

Le règlement amiable des difficultés

● **L'étalement des dettes fiscales et sociales**

Beaucoup de dirigeants ignorent qu'ils ont la possibilité d'obtenir un étalement de leurs dettes sociales ou fiscales, sans qu'ils soient en état de cessation de paiements.

¹ Pour éviter toute fuite d'informations susceptible d'aggraver les difficultés de l'entreprise, la convocation est généralement confidentielle. Au tribunal de commerce de Paris, un numéro est simplement affecté à chaque dirigeant convoqué.

Avant l'échéance de ses dettes fiscales ou sociales, une entreprise qui rencontre des difficultés passagères de trésorerie peut solliciter un étalement sur deux à six mois des dettes fiscales de TVA, de la contribution économique territoriale (CET) et des dettes sociales (à l'exclusion des dettes sociales salariales qui ne peuvent pas faire l'objet d'un report). Il convient pour cela d'adresser un courrier aux organismes concernés (Trésor public, Urssaf, Assedic...) en expliquant les raisons des difficultés ponctuelles de trésorerie, les améliorations prévues et les délais sollicités. Il est prudent de rappeler quelques jours plus tard pour connaître la suite donnée à la demande qui est le plus souvent acceptée. Un accord amiable ne dispense pas des intérêts de retard mais il évite généralement l'inscription de privilèges.

Si des dettes fiscales et sociales n'ont pas été réglées à leur échéance, le dirigeant peut utiliser une autre procédure qui consiste, dès la première échéance non réglée, à saisir la CCSF (commission des chefs de services financiers) anciennement Cochef, qui est une commission mixte départementale, présidée par le trésorier-payeur général et qui regroupe les chefs des services financiers et des organismes de Sécurité sociale. La procédure peut permettre à l'entreprise d'obtenir un délai de 12 à 36 mois de tout ou partie d'un ensemble constitué des dettes fiscales et sociales déjà échues. L'entreprise doit toutefois régler la partie salariale des dettes Urssaf ainsi que les Assedic et les caisses de retraite.

À réception de la demande du dirigeant, la CCSF réclame à ce dernier des renseignements et documents complémentaires : origine des difficultés de trésorerie, informations sur les dirigeants, trois derniers bilans, comptes de résultat et budgets de trésorerie, état détaillé des dettes à l'égard de chaque administration, proposition d'étalement de ces dettes et garanties proposées. Si le dossier est convaincant, l'administration accepte le plus souvent de rééchelonner les dettes mais également d'exonérer l'entreprise des majorations et intérêts de retard. Par contre, elle risque de demander des garanties personnelles au dirigeant mais ces garanties ne feront pas l'objet d'inscriptions tant qu'un plan d'apurement négocié sera respecté par le dirigeant.

● Le mandat *ad hoc*

Seul le chef d'entreprise a la possibilité de demander au président du tribunal la désignation d'un mandataire *ad hoc*. S'il accepte, le président désigne généralement un administrateur judiciaire, dont le nom peut être proposé par le dirigeant, et il fixe le montant de ses honoraires conformément à la convention conclue avec le débiteur. Le mandataire a pour mission, après un audit de l'entreprise, d'élaborer un plan de financement et de négocier un accord de restructuration des dettes avec les banques et les autres créanciers principaux.

La durée de la mission du mandataire *ad hoc* est fixée par le président du tribunal et elle n'est pas limitée dans le temps ce qui présente un intérêt par rapport à la mission de conciliation qui ne peut excéder cinq mois. La demande de mandat *ad hoc* est confidentielle ainsi que le rapport du mandataire.

Les créanciers peuvent être enclins à accepter les propositions de remises et délais de règlement qui leurs sont présentées par le mandataire afin d'éviter un dépôt de bilan qui pourrait leur faire perdre la plus grande partie de leurs créances.

Le mandataire n'a pas le pouvoir d'imposer des délais et remises aux créanciers qui n'ont pas accepté ses propositions.

Le mandat *ad hoc* est donc une formule intéressante pour les entreprises dont la situation n'est pas irrémédiablement compromise. Malheureusement, le mandat *ad hoc* est souvent inadapté à la nature du passif des très petites entreprises. En général, les TPE n'ont pas de crédits bancaires, donc rien à négocier dans ce domaine. La plupart du temps elles n'ont pas de crédits fournisseurs ou alors les montants sont très faibles et les créanciers ont donc peu d'intérêt à la négociation. Finalement, le passif négociable ne porte que sur des dettes fiscales et sociales et les échéanciers obtenus par les TPE dépassent rarement 12 mois là où les entreprises auraient besoin d'obtenir des conditions plus favorables. Le règlement judiciaire constitue alors une meilleure solution car des délais plus longs peuvent être imposés aux créanciers publics ainsi que des remises de pénalités et d'intérêts de retard.

● La procédure de conciliation

Comme le mandat *ad hoc*, la conciliation peut être demandée par le seul chef d'entreprise au président du tribunal mais, à la différence du mandat *ad hoc*, la conciliation peut être demandée par une entreprise qui est en état de cessation de paiements depuis moins de 45 jours ou qui n'est pas dans cette situation. Le président du tribunal ne peut pas désigner comme conciliateur une personne qui, durant les 24 mois précédents, a reçu directement ou indirectement, un paiement de la part du débiteur, d'un créancier du débiteur, d'une personne qui en détient le contrôle ou qui est contrôlée par lui.

Dans une requête au président du tribunal, le dirigeant doit exposer la situation économique, financière et sociale de l'entreprise, ses besoins de financement et, le cas échéant, les moyens d'y faire face. À la requête, doivent être joints les documents suivants : un état des créances et des dettes, les comptes annuels des trois derniers exercices ainsi que le tableau de financement, la situation de l'actif réalisable, de l'actif disponible et du passif exigible.

Le président du tribunal nomme le conciliateur proposé par le débiteur, pour une durée maximum de quatre mois prorogeable ensuite de un mois sur requête motivée. Ce délai étant limité, il est souvent suggéré de faire nommer le conciliateur comme mandataire *ad hoc* puis de transformer ce mandat en conciliation lorsque les négociations avec les créanciers ont bien progressé.

La mission du conciliateur est de favoriser la conclusion d'un accord amiable entre le débiteur et ses créanciers en obtenant de ces derniers des délais de règlement, voire des remises, afin de conforter la situation financière de l'entreprise.

La menace d'une procédure de redressement ou de liquidation, si l'entreprise est en état de cession de paiement, ou la menace d'une procédure de sauvegarde, si elle n'est pas en état de cessation de paiement, peut en effet s'avérer dissuasive car dans ces différentes situations les créanciers peuvent perdre une grande partie de leurs créances.

Le Trésor public et les organismes sociaux (Urssaf, assurance chômage, organismes de prévoyance) peuvent accorder des délais de règlement mais ils peuvent également accorder des remises sur tout ou partie de leurs créances. La remise peut être totale sur les impôts directs au profit de l'État et des collectivités territoriales mais sur les impôts indirects seuls les intérêts de retard et les pénalités peuvent faire l'objet de remises. Rappelons par ailleurs que les remises accordées par les organismes publics sont appréciées au regard des efforts consentis par les autres parties (débiteur et autres créanciers).

L'ouverture d'une procédure de conciliation n'entraîne pas la suspension des poursuites de la part des créanciers mais le débiteur peut les assigner en référé devant le président du tribunal et obtenir de ce dernier jusqu'à deux ans de délai de règlement.

En outre, durant toute la procédure de conciliation, aucun créancier ne peut demander l'ouverture d'une procédure de redressement ou de liquidation ce qui signifie que l'entreprise est assurée de ne pas avoir à déposer son bilan durant plus de 6 mois (les 45 jours suivant l'état de cessation de paiement auxquels s'ajoutent les 5 mois de la conciliation).

Si les principaux créanciers acceptent les propositions du conciliateur, le président du tribunal peut constater l'accord et lui donner force exécutoire. Cet accord peut rester confidentiel mais le débiteur peut également demander qu'il soit homologué par le tribunal. Dans ce cas les représentants du personnel sont auditionnés et le jugement d'homologation est déposé au greffe du tribunal de commerce, ce qui met un terme à la confidentialité de la conciliation et présente généralement de sérieux inconvénients car les clients et les fournisseurs en seront informés.

L'homologation présente toutefois un intérêt si par la suite l'entreprise est mise en redressement ou liquidation car, dans ces hypothèses, il ne sera pas possible de faire remonter la date de cessation des paiements avant la date d'homologation de la conciliation. Il ne sera donc pas possible de reprocher au chef d'entreprise de ne pas avoir déposé le bilan avant cette date et, pour cette raison, d'étendre ce dépôt de bilan à ses biens personnels. Par ailleurs, l'homologation permet de considérer comme des créances privilégiées les fournitures de biens et services qui ont permis la poursuite d'activité durant la période de conciliation et d'accorder le privilège de *new money* aux fonds nouveaux apportés qui seront alors remboursés prioritairement.

Notons que l'accord de conciliation, comme le mandat *ad hoc* et la procédure de sauvegarde, permet aux cautions accordées par le chef d'entreprise de bénéficier des délais et remises résultant de l'accord de conciliation ce qui n'est pas le cas dans les procédures de redressement judiciaire ou de liquidation.

● La procédure de sauvegarde

Cette procédure a pour but d'assurer la continuité d'exploitation d'une entreprise qui n'est pas encore en état de cessation des paiements mais qui rencontre des « difficultés qu'elle n'est pas en mesure de surmonter ».

La procédure de sauvegarde est engagée par le tribunal uniquement à la demande du chef d'entreprise et après que le tribunal ait entendu les représentants du personnel. Cette procédure présente de nombreux points communs avec la procédure du redressement judiciaire mais elle présente aussi des avantages et inconvénients non négligeables pour le dirigeant.

Après le jugement d'ouverture de la procédure de sauvegarde, et durant une période d'observation de 6 mois, renouvelable une fois, le dirigeant conserve la direction de son entreprise mais le tribunal de commerce désigne un administrateur judiciaire, qui peut être proposé par le dirigeant, si l'entreprise compte plus de 20 salariés et si son chiffre d'affaires est supérieur à 3 millions d'euros. Cet administrateur est chargé d'assister ou de contrôler le chef d'entreprise. Il est surtout chargé de dresser, avec ce dernier, un bilan économique et social et de proposer un plan de sauvegarde. Le tribunal désigne également un juge-commissaire, chargé de veiller au bon déroulement de la procédure, un mandataire judiciaire, (représentant des créanciers chargé de vérifier les créances) et, si nécessaire, des experts. Lorsqu'un plan de sauvegarde est adopté, le tribunal désigne l'administrateur judiciaire ou le mandataire judiciaire comme commissaire à l'exécution du plan avec pour mission de surveiller la mise en œuvre de ce plan.

Si, durant la période d'observation, il s'avère que l'entreprise est en état de cessation des paiements, la procédure de sauvegarde est convertie en procédure de redressement judiciaire, ou en liquidation, à la demande du dirigeant, de l'administrateur, du mandataire judiciaire, d'un contrôleur ou du ministère public. Cela constitue un inconvénient important de la procédure de sauvegarde et la raison pour laquelle elle est encore peu utilisée.

L'ouverture d'une procédure de sauvegarde fait l'objet d'une publicité au BODAC et d'une insertion au registre du commerce. Cette procédure suspend les échéances des dettes antérieures, les cautions et le cours des intérêts, à l'exception de ceux concernant des prêts conclus pour une durée supérieure ou égale à un an. La procédure emporte également interdiction de régler les dettes antérieures mais les dettes nées durant la période d'observation, pour les besoins de l'activité, seront payées à leur échéance. À défaut, elles seront considérées comme des dettes privilégiées.

Durant la période d'observation, le débiteur, avec le concours de l'administrateur (ou le débiteur seul) propose un plan de sauvegarde comportant des délais et/ou des remises accordées par les créanciers. Dans les entreprises de plus de 150 salariés ou dont le chiffre d'affaires est supérieur à 20 millions d'euros, les créanciers sont réunis en deux comités qui rassemblent les établissements de crédits d'une part, les principaux fournisseurs de biens et services, d'autre part (fournisseurs dont les créances sont supérieures à 3 % du total des créances fournisseurs). Les créanciers obligataires sont réunis en assemblée unique qui se comporte comme un troisième comité.

Ces comités décident s'ils acceptent ou refusent les propositions du débiteur. Le vote est considéré comme favorable si des créanciers représentant ensemble au moins les deux tiers du passif du comité ont accepté les propositions du débiteur. Lorsqu'il n'existe pas de comités

de créanciers, le mandataire judiciaire consulte directement les créanciers individuellement ou en les convoquant à une réunion qui se tient sous sa présidence.

Comme dans le redressement judiciaire, le plan peut proposer aux créanciers de choisir entre le paiement comptant d'une partie seulement de la dette ou le règlement de sa totalité étalé sur dix ans au maximum (sauf si les comités de créanciers acceptent un délai supérieur). En principe, le premier paiement ne peut intervenir au-delà d'un an et les annuités ne peuvent être inférieures à 5 % de la dette globale à compter de la troisième annuité incluse. Les dettes de 300 € au maximum doivent être réglées comptant.

Si le plan de sauvegarde est accepté par des créanciers représentant ensemble plus des 2/3 des créances, le tribunal peut imposer aux autres créanciers des délais de règlement uniformes. Comme dans la conciliation, les organismes de Sécurité sociale et d'assurance chômage peuvent consentir des délais mais également une réduction de tout ou partie de leurs créances. Il en est de même pour les impôts directs, à la différence des impôts indirects pour lesquels seules les majorations, pénalités ou amendes peuvent faire l'objet d'une réduction.

La durée du plan ne peut excéder dix ans (quinze ans pour les agriculteurs). Si ce plan n'est pas respecté par le débiteur, le tribunal prononce sa résolution et le redressement ou la liquidation judiciaire de l'entreprise.

Durant la période d'observation de la procédure de sauvegarde, l'administrateur judiciaire (ou le débiteur après avis du mandataire judiciaire) a la possibilité d'exiger le maintien ou la résiliation de contrats en cours, et notamment des contrats de crédit-bail et de location¹. Si les contrats sont maintenus, les loyers postérieurs à l'ouverture de la procédure de sauvegarde doivent être réglés juste après les salaires superprivilégiés et les frais de justice. Il convient de noter que le bailleur d'un local commercial ou professionnel détient un privilège pour les deux années de loyers précédant le jugement d'ouverture de la procédure de sauvegarde. Ce privilège porte sur le prix de tous les meubles qui garnissent les locaux loués, à condition que le bailleur ait déclaré sa créance dans les deux mois du jugement d'ouverture et qu'il ait mentionné son privilège dans sa déclaration.

L'adoption d'un plan de sauvegarde ne bénéficie pas des procédures simplifiées prévues pour les licenciements effectués dans le cadre d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire. Les licenciements économiques doivent respecter la procédure de droit commun sauf pour les cessions éventuelles d'activités. Dans ce cas, les licenciements sont soumis à la seule autorisation du tribunal à l'occasion du plan de cession partielle mais à condition qu'ils présentent un caractère urgent, inévitable et indispensable.

Durant la période de sauvegarde, l'entreprise doit payer ses salariés avec ses ressources propres et l'AGS ne peut intervenir que pour avancer éventuellement les coûts de licenciement (soldes de tout compte) mais pas les salaires dus avant l'ouverture de la procédure,

¹ La résiliation des contrats en cours doit être nécessaire à la sauvegarde de l'entreprise et elle ne peut porter une atteinte excessive aux intérêts du cocontractant.

comme en procédure de redressement judiciaire, ce qui prive l'entreprise d'un levier essentiel, largement utilisé en RJ. Cela constitue un inconvénient important de la procédure de sauvegarde. S'y ajoutait auparavant un autre inconvénient car le tribunal pouvait conditionner l'adoption du plan de sauvegarde au remplacement du dirigeant, à la cession forcée de ses actions ou parts sociales et à la vente de certaines activités.

Afin d'inciter les entreprises petites et moyennes à utiliser une procédure qui a prouvé son efficacité, un décret de février 2009 est venu préciser que le dirigeant ne pouvait plus être évincé et que la cession forcée de ses parts ou actions ne pouvait plus lui être imposée ce qui contribue au maintien du capital entre les mains des associés. En outre, ce même dirigeant est désormais le seul à pouvoir demander une cession partielle d'activité.

Mais le principal intérêt de la sauvegarde, par rapport au redressement judiciaire, c'est de permettre au dirigeant qui a donné sa caution personnelle de bénéficier des délais et remises consentis par les créanciers à condition toutefois que les dispositions du plan de sauvegarde soient respectées car si ce plan échoue les remises et délais accordés seront annulés et les créanciers retrouveront leur liberté d'action.

La sauvegarde limite également les risques de faillite personnelle et les sanctions pénales mais là encore à condition que l'entreprise respecte les engagements prévus dans le plan d'apurement du passif.

Avant le décret de février 2009, la sauvegarde ne prévoyait pas la cession totale des activités mais le décret permet maintenant cette cession totale car le dirigeant peut demander au tribunal de convertir la sauvegarde en redressement judiciaire tout en lui proposant le nom d'un administrateur judiciaire et cela sans que pour autant l'entreprise soit en état de cessation de paiements.

Dans ses effets sur le passif la procédure de sauvegarde est donc proche de la recherche d'un plan d'apurement du passif mais avec suspension des cautions ce qui écarte l'une des principales causes des dépôts de bilan effectués trop tardivement par des dirigeants ayant donné leur caution personnelle à leurs banquiers.

Reste l'inconvénient de l'absence de prise en charges des salaires par les AGS.

● **La sauvegarde financière accélérée**

Malgré son intitulé, cette procédure ne se substitue pas à la sauvegarde classique et elle ne peut être mise en œuvre si l'entreprise est déjà en procédure de sauvegarde classique ou si elle est en cessation de paiements. La sauvegarde financière accélérée peut être utilisée si une conciliation échoue avec les créanciers financiers et si les dettes financières de l'entreprise sont importantes.

La procédure peut être ouverte par le tribunal à la demande du débiteur si ce dernier a élaboré un projet de plan qui n'a pas obtenu l'adhésion de tous les créanciers financiers durant la phase de conciliation et si les conditions sont réunies pour la constitution d'un comité de créanciers (chiffre d'affaires supérieur à 20 M€, effectif supérieur à 150 salariés).

Le comité des créanciers financiers doit se prononcer sur les propositions du débiteur dans un délai maximum de 20 à 30 jours suivant la remise des propositions du débiteur. Le tribunal arrête le projet de plan visant à mettre fin aux difficultés financières dans les 30 jours suivant l'ouverture de la procédure. Ce délai peut être prolongé de 30 jours au maximum.

Les fournisseurs ne sont pas concernés par cette procédure. Ils sont payés aux échéances prévues ce qui facilite la poursuite d'activité.

Si les créanciers refusent les propositions du débiteur, le tribunal met fin à la procédure.

LA RECHERCHE D'UNE ENTREPRISE EN DIFFICULTÉ

PRÉFÉRER UNE ENTREPRISE AVANT SON DÉPÔT DE BILAN ?

Le rachat d'une entreprise avant son dépôt de bilan constitue généralement une formule dangereuse et peu opportune.

- Le rachat d'une entreprise en difficulté peut être une formule dangereuse car l'acquéreur dispose rarement de renseignements valables sur la situation. Par ailleurs, la compression des coûts exige le plus souvent des licenciements onéreux et difficiles à opérer. En outre, pour un tiers, le montant réel des dettes est difficile à déterminer et les procédures qui surgiront du fait des incidents de paiement sont encore plus difficiles à anticiper.
- Le rachat d'une entreprise en difficulté peut être une formule peu opportune car si l'entreprise rencontre des difficultés, des informations sur celles-ci auront probablement filtré à l'extérieur entamant de ce fait la confiance du personnel, celle des clients et des fournisseurs. Or, la préservation du capital confiance constitue le seul argument qui justifierait un rachat avant la cessation de paiements.

Si la mise en redressement judiciaire d'une affaire traumatise tous ceux qui travaillent au sein de celle-ci, force est malheureusement de constater qu'après un traumatisme il est plus facile de prendre des mesures draconiennes, de recréer une dynamique parmi les salariés et de sauver des entreprises en difficulté. Par ailleurs, l'interruption du remboursement des dettes et des intérêts allège souvent la trésorerie. Enfin, un administrateur judiciaire peut tailler dans toutes les dépenses qui lui semblent excessives et obtenir du juge-commissaire qu'il licencie le personnel en surnombre après consultation des représentants du personnel et information de la direction régionale du travail (Direccte).

Les candidats à la reprise devront cependant procéder à un audit juridique approfondi de l'entreprise qui les intéresse afin de vérifier les montants, types, objets et dates de mise

en place des crédits avant de confronter ces informations aux dates et descriptions précises des garanties qui ont été prises par les banquiers.

Pour les actifs financés par crédit-bail, il conviendra d'exploiter les dispositions de la loi car celle-ci offre au repreneur l'opportunité de fixer d'un commun accord avec le crédit-bailleur la valeur des biens en crédit-bail qu'il pourrait reprendre. Une telle valeur peut être inférieure à la valeur financière et à défaut d'accord c'est le tribunal qui tranchera. La valeur que celui-ci aura tendance à retenir sera alors une valeur « d'exploitation » qui pourra être quasi nulle, si le bien est devenu obsolète ou, au contraire, une valeur élevée, si ce même bien est indispensable et difficile à remplacer.

LA RECHERCHE D'UNE ENTREPRISE EN DÉPÔT DE BILAN

Une telle recherche est devenue plus facile au cours de ces dernières années car la loi impose la publicité électronique des appels d'offres et les administrateurs judiciaires publient, dans les journaux à grand tirage, les offres de cession. Ils utilisent également des sites Internet spécialisés. Cependant, la dégradation de la situation d'une entreprise contraint parfois les administrateurs judiciaires à proposer des plans de cession dans des délais difficilement compatibles avec ceux nécessaires à la publication d'annonces. Ces délais sont également difficiles à concilier avec la réalisation d'une étude approfondie des opportunités par des candidats nouvellement informés sur des possibilités de rachats.

Parmi les autres sources d'information utiles pour la recherche d'une entreprise à racheter, citons notamment :

- Le site www.ajmj.fr, site du conseil national des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires, rubrique « Cessions d'actifs ».
- Le site www.ajinfo.org, site de l'association syndicale professionnelle d'administrateurs judiciaires (ASP AJ), rubrique « Les entreprises ».
- Le site www.actifsjudiciaires.org, site du greffe du tribunal de commerce de Paris, rubriques « Actifs à céder » et « Entreprises à céder ».
- Le site www.lesechos.fr avec une rubrique dédiée le vendredi.
- Le BODACC (ou *Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales*). Il insère dans ses colonnes tous les jugements des tribunaux de commerce afférents à la cessation de paiements.
- Le CIRI et les CODEFI (voir page 724 et 725).
- Les banquiers et notamment ceux qui sont chargés des affaires spéciales, mais ils sont soumis au secret professionnel.
- Les conseillers des chambres de commerce.
- Les experts-comptables.
- Les avocats.
- Les maires.

QUI RENCONTRER LORSQUE L'ENTREPRISE EN DIFFICULTÉ A ÉTÉ DÉTECTÉE ?

Si vous êtes vous-même un candidat repreneur, vous devriez contacter d'abord l'administrateur judiciaire chargé du dossier pour lui manifester votre intérêt pour l'entreprise qui lui est confiée, pour obtenir sur celle-ci des informations, pour vous faire introduire auprès de son dirigeant et auprès des représentants des salariés qui, tout au long de la procédure, donneront leur avis sur les mérites respectifs des différents plans proposés.

Il peut être également utile de faire aussi la connaissance du juge-commissaire car c'est lui qui va instruire le dossier. Ce juge-commissaire est un magistrat consulaire, le plus souvent un chef d'entreprise avec lequel un entretien permettra peut-être de savoir si votre offre peut être recevable par le tribunal de commerce et quels sont les points à préciser ou améliorer afin qu'elle ne soit pas rejetée en audience.

Il convient de rappeler que l'administrateur judiciaire fixe une date limite au dépôt des offres (DLDO) et que les repreneurs doivent impérativement remettre leur offre dans le délai fixé. Ils ont ensuite la faculté de l'améliorer jusqu'à deux jours ouvrés avant l'audience qui peut être publique.

Le dirigeant de l'entreprise va également donner son avis sur votre projet de reprise et il est donc indispensable de le rencontrer. Ce chef d'entreprise peut devenir votre allié si vous lui offrez un poste intéressant et si votre projet lui paraît de nature à entraîner un redressement de la situation. Il s'opposera par contre à vos propositions s'il a lui-même l'intention de proposer un plan de redressement par continuation, s'il est partie prenante dans un autre plan de cession et s'il comprend que vous l'écarterez. Enfin, il coopérera avec parcimonie si plusieurs repreneurs sont sur les rangs et si aucune offre ne semble présenter d'avantages déterminants sur les autres.

En tant que candidat repreneur vous devriez également rencontrer les représentants des salariés et, si possible, les salariés eux-mêmes car ils sont consultés par ces représentants lesquels sont entendus en chambre du conseil pour émettre un avis sur les offres de reprise. Or, il n'est pas rare que cet avis fasse pencher la décision en faveur de tel ou tel projet, parfois pour des raisons subjectives voire affectives, notamment lorsque les critères économiques ne permettent pas de départager facilement plusieurs offres de reprise.

Mieux vaut également rencontrer les cadres de l'entreprise pour qu'ils adhèrent à votre plan de redressement et vous aident à le concrétiser.

Il faudra aussi prendre contact avec les principaux créanciers bénéficiant de sûretés afin de négocier si possible des délais de paiement et des remises.

Enfin, ayez à l'esprit que l'administrateur judiciaire donnera à tous les candidats repreneurs les mêmes autorisations pour rencontrer le personnel ou visiter les sites.

QUELS DOCUMENTS RÉCLAMER POUR LE DIAGNOSTIC ?

Il convient d'abord de demander si des rapports (et notamment des bilans économiques et sociaux) ont été élaborés par l'administrateur judiciaire, ou par des cabinets d'audit ou de conseil. Ces rapports ne vous seront pas remis par l'administrateur judiciaire car ils contiennent souvent des informations qui ne peuvent pas vous être données, par exemple des informations sur la responsabilité du dirigeant ou sur des actions à introduire. Par contre, l'administrateur judiciaire, le dirigeant ou les salariés accepteront souvent de communiquer des parties importantes des rapports notamment celles consacrées à l'historique de l'entreprise, l'origine des difficultés et l'analyse des bilans des exercices écoulés.

La plupart des autres documents à réclamer sont les mêmes que ceux à obtenir du vendeur d'une entreprise en bonne santé

- Documents juridiques
 - Statuts de la société et K-bis : on peut également se les procurer auprès du greffe du tribunal de commerce (www.infogreffe.fr).
 - Procès-verbaux des conseils d'administration et rapports aux assemblées générales pour les trois derniers exercices approuvés et pour l'exercice en cours.
 - Pour les sociétés cotées : fiches DAFSA.
- Documents comptables et financiers
 - Bilans, comptes de résultat et annexes des trois ou quatre derniers exercices.
 - Comptes consolidés (s'ils existent).
 - Tableaux de financement des trois ou quatre derniers exercices (s'ils existent).
 - Dernière situation connue.
 - Évolution mensuelle de la trésorerie durant le dernier exercice et prévisions de trésorerie (si possible décennales) pour les trois derniers mois.
 - Contrats de prêts bancaires en cours et demandes en cours.
 - Demandes d'aides publiques (prêts, primes, subventions).
 - États hypothécaires et états des différents privilèges auprès des greffes des tribunaux de commerce concernés.
- Documents sur la politique sociale
 - Effectif en personnel permanent (hors absences de longue durée), taux d'absentéisme, taux de rotation du personnel, répartition par âge, réductions d'effectif récentes, chômage partiel.
 - Existence éventuelle de bilans sociaux.
 - Compte rendu des comités d'entreprise ou d'établissement.
 - Convention collective s'appliquant à l'entreprise.
 - Accord éventuel concernant l'instauration des 35 heures.
 - Avantages sociaux acquis.

Réclamez également les informations suivantes

- Existence d'une comptabilité analytique, d'un contrôle de gestion, périodicité de mise à jour des prévisions d'exploitation et des prévisions de trésorerie, périodicité des situations intermédiaires.
- Localisation des différents établissements.
- Historique de l'entreprise, faits majeurs récents (troubles sociaux, sinistres, procès, incidents de paiement, réduction d'effectif, chômage partiel, refus de prêts bancaires).
- Âge, ancienneté, formation, type de mentalité et compétence des principaux dirigeants.
- Capital et prises de participations
 - Répartition du capital.
 - Actionnaires (et membres de leur famille) participant à la gestion de l'entreprise.
 - Évolution récente de l'actionnariat.
 - Existence de filiales et montant des participations.
 - Mode de création des filiales (rachat d'actions, rachat d'actifs, location-gérance, création...).
 - Sociétés en participation.
- Règles comptables utilisées
 - Date de fin d'exercice et durée.
 - Mode de comptabilisation des contrats de longue durée.
 - Mode de comptabilisation des frais éventuels de licenciement, de chômage partiel, de l'intérim.
 - Changements intervenus dans les règles comptables utilisées durant les trois ou cinq derniers exercices.
- Maîtrise de la gestion
 - Existence d'une comptabilité analytique, d'un contrôle de gestion.
 - Périodicité de mise à jour des prévisions d'exploitation et des prévisions de trésorerie.
 - Périodicité des situations intermédiaires.
- Commissaire aux comptes (son nom et son adresse figurent dans l'extrait K-bis).
- Organisations syndicales intervenant dans l'entreprise, nom et numéro de téléphone du secrétaire du comité d'entreprise ou du délégué du personnel.
- Existence d'un pool bancaire, nom du chef de file.
- Autorisations de concours et utilisation des crédits de fonctionnement accordés ou refusés par les banques, lettres d'intention.
- Garanties réelles données par l'entreprise à ses banquiers, cautions fournies par les dirigeants.
- Contrats de prêts ayant donné lieu à l'inscription d'une sûreté et ce, pour déterminer si l'article 642-12 peut ou non s'appliquer.

- Inventaire réalisé à l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire.
- Contrats de crédit-bail.
- Contrats de location, de fournitures et de services.
- États des matériels et marchandises susceptibles de faire l'objet d'une revendication.
- Existence de reports fiscaux ou parafiscaux et de moratoires fournisseurs.
- Montant des redevances pour concessions, brevets, licences.
- Montant des loyers immobiliers (notamment ceux versés à des sociétés liées à l'entreprise).
- Montant des intérêts des comptes-courants et des dépôts créditeurs.
- Dividendes versés à titre des 3 ou 4 derniers exercices.

LE DIAGNOSTIC DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

La plus grave erreur qu'un candidat à la reprise puisse commettre c'est de tenter de redresser une entreprise qui n'est pas viable ou de la surpayer.

Le diagnostic présente donc un intérêt considérable, malheureusement il est rarement possible de le réaliser dans des conditions satisfaisantes. La situation peut en effet se détériorer très vite et priver de toute signification une analyse trop longue. Par ailleurs, le délai imparti à l'administrateur judiciaire pour élaborer son diagnostic étant très réduit, le repreneur potentiel dispose parfois d'informations peu fiables qui justifieraient par conséquent une analyse approfondie qu'il semble malheureusement difficile de mener très vite.

Toutes ces contraintes devraient donc conduire les candidats à :

- rencontrer ceux qui pourront lui faire gagner du temps ;
- parer ensuite au plus pressé en étudiant la situation de trésorerie et en prévoyant l'évolution de celle-ci à court terme ;
- essayer de détecter rapidement les principales causes de difficulté ou vérifier celles dégagées par l'administrateur judiciaire et envisager en même temps les procédés susceptibles de les éliminer ;
- si la situation paraît redressable, approfondir le diagnostic afin de pouvoir déterminer le potentiel de développement de l'entreprise ;
- chiffrer ses besoins de financement ;
- apprécier la valeur de l'affaire ;
- et surtout, se demander, tout au long des analyses qui précèdent, si l'entreprise a un sens économique et si elle répond aux besoins réels d'une clientèle rentable pour cette entreprise.

PARER AU PLUS PRESSÉ EN ANALYSANT D'ABORD LA TRÉSORERIE

Si l'administrateur judiciaire n'a pas remis cette analyse, le candidat à la reprise établira d'abord la situation exacte de trésorerie à la date du dernier relevé bancaire. Il corrigera le solde obtenu pour tenir compte des chèques reçus non encore crédités. Il s'efforcera ensuite de prévoir, semaine par semaine, et si les circonstances l'exigent, jour par jour, l'évolution de la situation en comptabilisant les encaissements et les décaissements à venir¹. Notons que si le repreneur envisage une reprise par rachat d'actifs, il devra assumer lui-même le financement de la totalité de son BFR (stocks et crédits clients). Les créances clients de l'entreprise sont rarement cédées au repreneur par l'administrateur judiciaire, sinon à leur vraie valeur, et le rachat des stocks ne présente un intérêt que s'il est possible d'écouler rapidement ces derniers, et si leur prix d'achat est nettement minoré.

Il est en effet difficile d'appréhender le taux de rotation des stocks et c'est pourquoi la valeur de rachat des stocks est souvent fonction de l'ancienneté de ces derniers.

Pour affiner ses prévisions de trésorerie, le repreneur dissociera les décaissements certains des décaissements probables, ceux qui pourraient être retardés et ceux qui ne pourront pas être différés. Il distinguera également les recettes certaines des recettes probables, celles dont les rentrées pourraient être accélérées et celles qui ne pourront pas l'être ou qui risquent même d'être retardées (voir modèle de budget de trésorerie (tableau 16.12)).

DÉTECTER TRÈS VITE LES CAUSES DE DIFFICULTÉS

Pour cela, il convient d'abord d'effectuer une analyse financière rapide, en se faisant aider au besoin par l'administrateur judiciaire ou ses collaborateurs. Il convient ensuite d'essayer de détecter les principales causes de difficulté.

Un diagnostic financier rapide

Nous avons déjà longuement évoqué les techniques de diagnostic, notamment dans les chapitres 4 et 16. Le premier diagnostic financier de l'entreprise en difficulté doit être cependant effectué rapidement et c'est pourquoi il convient d'utiliser des outils simples tels ceux rassemblés dans les cinq tableaux qui suivent. Les trois premiers tableaux (17.1 à 17.3) reprennent les outils déjà développés dans cet ouvrage. Le quatrième tableau (14.4) fournit les éléments qui permettent, dans le cinquième tableau, de détecter les pertes d'exploitation qui n'apparaissent pas dans les comptes de l'entreprise.

Pour détecter les pertes cachées dans l'exploitation, il convient de suivre le processus suivant.

1 Voir chapitre 4 et 5.

- Calculer, sur les trois derniers exercices (n-2, n-1 et n), la couverture bancaire de trésorerie de l'entreprise (découverts + mobilisation des créances (escomptes, dailly) - disponibilités en banque et caisse).
- Ajouter ensuite les reports anormaux éventuels de dettes qui correspondent eux aussi à de véritables crédits de trésorerie (reports anormaux de dettes fiscales et sociales¹, reports d'échéances par les fournisseurs, reports d'autres échéances). Le total correspond à la couverture externe de trésorerie (voir tableau 17.4).
- Pour chaque exercice, calculer le pourcentage de la couverture externe de trésorerie par rapport au chiffre d'affaires.
- Comparer le pourcentage obtenu pour l'exercice n-2 à celui de l'exercice n. Si le pourcentage de l'exercice n est supérieur à celui de n-2, la différence de pourcentage multipliée par le chiffre d'affaires de n représente peut-être des pertes cachées, à moins que cette différence ne provienne d'investissements financés par des ressources à court terme ou d'une augmentation du besoin en fonds de roulement plus rapide que celle du chiffre d'affaires, augmentation du BFR provenant de raisons acceptables (majoration du prix des matières premières, constitution de stocks de précaution, acceptation de crédits clients plus importants mais permettant d'obtenir des marchés plus rentables) (voir tableau 17.5).

On peut en effet estimer, en première approximation, que la couverture externe de trésorerie devrait évoluer proportionnellement au chiffre d'affaires de l'entreprise. Si elle a augmenté plus rapidement et si des crédits à moyen terme n'ont pas été utilisés pour financer des immobilisations ou du BFR, alors il est fort probable que cette augmentation du taux de couverture externe de trésorerie provient d'un accroissement de pertes cachées dans une sous-estimation des provisions sur stocks et sur créances clients.

Un autre procédé pour détecter cette sous-estimation consiste, nous le savons, à se procurer les ratios normaux de rotation des postes stocks et créances clients, à calculer les montants qui devraient correspondre à ces ratios puis à comparer les résultats obtenus aux postes stocks et clients figurant au bilan (voir chapitre 4 et 5).

S'il est nécessaire de chercher les pertes cachées dans l'exploitation, il est également nécessaire de chercher les pertes cachées dans l'actif immobilisé et dans le passif. Il peut s'agir :

- de fonds de commerce valorisés à des montants trop élevés, parfois même irréalistes ;
- de frais de recherche et développement sans réalité économique ;
- de titres de participation surévalués et de prêts d'associés qui ne seront pas remboursés ; de provisions pour risques et charges insuffisantes, etc.

¹ Pour évaluer ces reports anormaux, un procédé consiste à confronter les montants figurant au bilan à des montants « normaux » de dettes sociales et de dettes fiscales. Si les charges sociales sont payées en fin de mois, elles devraient représenter environ 40 jours de charges sociales annuelles et s'élever par conséquent à environ 40/360° du montant des charges sociales de l'ensemble de l'exercice (les charges sociales de l'exercice devraient être elles-mêmes d'environ 60 % du montant de l'ensemble des salaires). Si les charges sociales sont payées en fin de trimestre, elles devraient représenter approximativement 65/360° des charges sociales de l'exercice. Si l'activité n'est pas saisonnière, la dette normale de TVA devrait être environ de 40 jours, soit 40/360° du montant annuel de la TVA encaissée sur les ventes de l'exercice.

TABLEAU 17.1 L'exploitation (1)

Exercices	2011 (n-2)	2012 (n-1)	2013 (n)
Durée en mois			
Production			
– Achats et autres appro. + variations stock ¹			
= Marge brute			
– Autres achats et charges externes			
= Valeur ajoutée (VA)			
– Charges de personnel (FP) ²			
= Excédent brut d'exploitation²			
– Impôts et taxes			
– Dot. aux amort. & provisions			
= Résultat d'exploitation²			
± Résultat financier (FF)			
= Résultat courant avant impôt			
± Résultat exceptionnel			
= Résultat net³			

1. Inclure la sous-traitance

2. Hors frais de licenciement

TABLEAU 17.2 Quelques ratios d'exploitation (2)

Exercices	2008 (n-2)	2009 (n-1)	2010 (n)
Durée en mois			
Effectif moyen (p) ¹			
VA / CA (en %)			
Frais de personnel / CA (en %)			
Frais financiers / CA (en %)			
CA annuel / effectif (p)			
VA annuelle / effectif (p)			
FP annuels / effectif (p)			
		Tendances	

1. Effectif moyen corrigé : retirer chômage partiel et ajouter l'intérim.

TABLEAU 17.3 Situation financière (3)


	2008 (n-2)	2009 (n-1)	2010 (n)
Situation nette			
+ LMT + c/c bloqués			
= Capitaux permanents			
– Immobilisations nettes			
= FR (net)			
Stocks			
+ Clients (y compris la mobilisation)			
– Fournisseurs			
± Divers			
= BFR brut			
Trésorerie			
(FR-BFR brut)			

TABLEAU 17.4 La couverture de trésorerie (4)

	2008 (n-2)	2009 (n-1)	2010 (n)
– Disponibilités			
+ Banques (découverts)			
+ Mobilisation (escompte, daily)			
= Couverture bancaire de trésorerie (égale à la trésorerie)			
+ Reports fiscaux ou sociaux			
+ Reports fournisseurs anormaux			
+ Reports autres échéances			
= Couverture externe de trésorerie			

TABLEAU 17.5 La détection des pertes dissimulées¹ (5)

	2008 (n-2)	2009 (n-1)	2010 (n)
Couverture externe de trésorerie (M€)	11.0	14.5	23.2
CA (M€)	100.0	112.5	98.7
Pourcentage de la couverture externe par rapport au CA (%)	11.0 %	12.9 %	23.5 %


 + 12,5 % soit, sur 98,7 M€ de CA
12,3 M€
de pertes cachées
 si elles ne sont pas expliquées par la croissance du BFR
 ou par des immobilisations financées
 par du court terme

1 Sources : Alain Jausselme, maître de conférences d'HEC-Entrepreneurs.

Détecter les causes principales de difficultés

Après avoir réalisé son premier diagnostic financier de l'entreprise, le repreneur pourra s'efforcer de détecter les principales causes de difficultés et envisager les procédés susceptibles de les éliminer. Pour cela, le candidat étudiera les caractéristiques du secteur, les produits fabriqués par l'entreprise et la politique pratiquée par les concurrents. Il interrogera quelques gros clients, fournisseurs, ou concurrents, des banquiers et des représentants du syndicat professionnel afin de détecter les facteurs clés de réussite dans l'activité exercée.

Il discutera ensuite avec les cadres de l'entreprise afin d'identifier les forces et les faiblesses de cette entreprise sur chacun des facteurs clés.

SI LA SITUATION PARAÎT REDRESSABLE, APPROFONDIR LE DIAGNOSTIC

Pour obtenir des informations fiables, le candidat à la reprise doit, tout au long de son analyse, se garder de ceux qui essaieront de l'influencer. Les commerciaux tenteront en effet de prouver la nécessité de garder une gamme d'articles aussi large que possible pour mieux résister à la concurrence. Ils essaieront également de montrer qu'une augmentation des prix de vente entraînerait une diminution importante du chiffre d'affaires. Les techniciens de la production signaleront, de leur côté, que les produits considérés comme non rentables sont en réalité beaucoup plus profitables que ne le laisserait supposer la comptabilité. Ils démontreront que leur perfectionnisme est justifié par des contraintes techniques ou de sécurité. Enfin, ils refuseront d'envisager l'idée qu'un concurrent puisse être technologiquement plus performant.

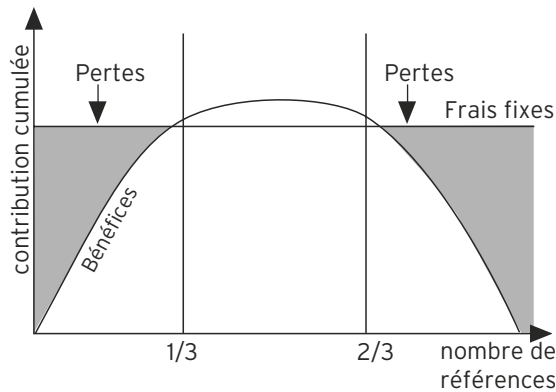
Pour approfondir son diagnostic, le repreneur potentiel s'intéressera plus particulièrement aux éléments suivants.

- Les produits
 - Étendue de la gamme des produits.
 - Cycle de vie (naissance ? croissance ? maturité ? déclin ?).
 - Positionnement sur le marché.
 - Contribution aux résultats.

« On constate souvent que le tiers des produits réalisent les 2/3 des bénéfices. En traçant la courbe de contribution cumulée des différentes références aux résultats de l'entreprise on constate souvent aussi que cette contribution cumulée plafonne entre le tiers et les 2/3 des références et qu'elle diminue ensuite. Cela signifierait que la contribution cumulée augmente pour un tiers des références, qu'un autre tiers n'apporte rien aux résultats et que le dernier tiers serait largement responsable de la dégradation de ces résultats¹. »

1 Alain Jausselme, déjà cité.

FIGURE 17.2 Contribution des produits aux résultats



- Les chiffres critiques du métier (nombre de jours ouvrés par an ? effectif productif sur effectif total ?...)
- Les processus de production
 - État de l'outil de production (niveau technologique, taux d'utilisation), tour de main nécessaire, technologies protégées, coûts fixes et coûts variables, point mort.
 - Coûts typiques du secteur (ex : coût de la minute de piqûre dans la confection, nombre de kilogrammes de protéines pour « fabriquer » un poulet...).
 - Délai de rotation des stocks de matières premières, d'en-cours, de produits finis, niveau actuel de ces stocks.
- La concurrence
 - Situation financière, taille, capacité de production, stratégie, forces et faiblesses des concurrents.
- Les clients
 - Caractère cyclique ou saisonnier de la demande ? élasticité prix de cette demande ?
 - Part de marché, en volume et en valeur, de l'entreprise sur les différents produits, répartition du chiffre d'affaires par client, répartition géographique de la clientèle, satisfactions et insatisfactions de cette clientèle, etc.
 - Chiffre d'affaires par représentant, prix pratiqués, remises et ristournes (les ristournes qui sont versées en fin d'année peuvent aggraver les difficultés de trésorerie durant cette fin d'année).
 - Conditions de règlement accordées aux clients, niveau actuel du compte clients.

- Les fournisseurs
 - Répartition des achats par fournisseur, délais de paiement accordés par les fournisseurs, niveau actuel du poste fournisseurs, clauses de réserve de propriété sur les marchandises et matières premières livrées par ces fournisseurs.
- Les autres informations à recueillir
 - Les transporteurs ? (s'ils ne sont pas payés ils peuvent conserver les marchandises car ils bénéficient d'un droit de rétention c'est pourquoi certains chefs d'entreprise, qui préparent leur dépôt de bilan, changent auparavant de transporteur). Les transporteurs disposent toutefois d'une autre garantie : celle de se faire payer par le client final même si ce dernier a déjà payé le débiteur. Les effets de cette disposition peuvent être dévastateurs pour le fonds de commerce et les clients.
 - Dettes envers d'autres créanciers qui disposent d'un droit de rétention (experts-comptables qui peuvent retenir les documents comptables, garagistes qui peuvent refuser de livrer les véhicules réparés, façonniers qui peuvent exercer un droit de rétention sur les produits façonnés mais également sur les matières premières et sur les machines remises par le débiteur pour la réalisation des travaux sous-traités).
 - Le coût moyen d'un licenciement.
 - Etc.

Le repreneur approfondira ensuite son diagnostic financier en utilisant au besoin les tableaux proposés en fin de chapitre.

TABLEAU 17.6 **Les causes de difficulté les plus fréquentes**

Quelques causes de difficultés susceptibles d'être identifiées grâce au diagnostic	Des remèdes
<i>Des pertes ont entamé les fonds propres et réduit les possibilités de financement du cycle d'exploitation (stocks et crédits clients notamment)</i>	
PERTES TENDANCIELLES <ul style="list-style-type: none"> • Marché en déclin ou saturé. • Arrivée d'un concurrent puissant ou disposant d'atouts largement supérieurs (par exemple des brevets). • Dirigeants ou cadres dirigeants, incompétents ou sans autorité par suite d'un désaccord entre les actionnaires. • Salaires des employés trop élevés, conflits sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas grand-chose à faire sinon fuir ce type d'entreprise. • <i>Idem.</i> • Remplacer les cadres ou dirigeants incompétents. Le choc provoqué par le règlement judiciaire permettra probablement de régler par ailleurs les conflits entre les actionnaires. • Ce choc permettra probablement aussi de mettre en place une gestion sociale plus saine.



<p>PERTES ACCIDENTELLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baisse d'activité conjoncturelle. • Disparition d'un gros client. • Incendie ou vol mal assuré. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apporter des capitaux propres ou emprunter à long terme (cette dernière formule augmente malheureusement le poids des frais financiers). • Trouver de nouveaux clients. • Essayer de restaurer la rentabilité. • Envisager la cession des actifs non indispensables.
<p>PERTES DUES À UNE GAMME D'ARTICLES TROP LARGE ET À DES MARGES NÉGATIVES SUR CERTAINS D'ENTRE EUX</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir la gamme d'articles, éliminer les moins rentables. • Revoir la politique de prix : <ul style="list-style-type: none"> – augmenter éventuellement certains d'entre eux, – accroître ceux qui concernent les petites commandes... • Envisager la cession des actifs non indispensables.
<p><i>Erreurs de management</i></p>	
<p>CROISSANCE DU BFR TROP RAPIDE PAR RAPPORT À LA CROISSANCE DE LA RENTABILITÉ</p> <p>Le besoin en fonds de roulement ((stocks + crédits clients) – dettes fournisseurs) a augmenté plus vite que le volume des bénéfices conservés dans l'entreprise et ce BFR a été financé par des crédits à court terme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apporter des capitaux propres ou emprunter à long ou moyen terme (ne pas financer le BFR par du court terme). • Ralentir la croissance. • Augmenter la rentabilité, réduire les coûts : <ul style="list-style-type: none"> – supprimer toutes les dépenses de « statut » : grands bureaux, téléphones directs, voitures de fonction, parkings particuliers, secrétaires particulières, hôtel, restaurant (centraliser le contrôle de ces notes de frais) ; – analyser une à une toutes les autres dépenses en essayant de les comprimer : chauffage, éclairage, photocopie, notes de services inutiles, temps libre pour activités extra-professionnelles, réunions (les supprimer ou les préparer soigneusement). • Augmenter au besoin les prix. • Revoir la politique de rabais, ristournes.
<p>MAUVAISE GESTION DES ACTIFS CIRCULANTS</p> <p>Augmentation excessive des stocks et des crédits consentis aux clients.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Récupérer les créances sur les clients et notamment les clients importants (en charger le PDG ou les représentants). • Si la cessation de paiements n'a pas été prononcée, essayer d'obtenir des gros fournisseurs qu'ils reportent les échéances de leurs créances. • Améliorer la gestion des stocks



	<ul style="list-style-type: none"> – solder les stocks dormants ou dépréciés ; – accélérer la livraison des produits finis ; – effectuer des ventes promotionnelles ; – centraliser la signature de tous les bons de commande de marchandises ou matières premières ; – réexaminer la politique d'achats : périodicité des commandes, volume minimum de chaque commande, possibilité de constituer des stocks tampons pour réduire les en-cours de fabrication ; – réduire la gamme d'articles. • Améliorer la gestion des comptes clients : <ul style="list-style-type: none"> – réexaminer la politique de crédits aux clients et accorder au besoin des escomptes pour règlement comptant ; – faire accélérer la facturation ; – mettre en place un système de suivi des créances sur les clients. • Essayer d'obtenir des fournisseurs qu'ils accordent des délais de paiement plus importants. • Réduire les coûts (voir rubrique précédente). • Envisager la cession des actifs non indispensables.
<p>INVESTISSEMENTS EXCESSIFS financés par des concours à court terme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Céder des immobilisations ou utiliser la formule de <i>lease back</i>. • Essayer de « consolider » des emprunts à court terme en emprunts à moyen terme ou long terme sinon solliciter directement des prêts à long terme. • Apporter des fonds propres.
<p><i>Refus de crédits bancaires ou réduction des facilités auparavant accordées</i>¹</p>	<p>Déterminer la véritable cause de l'attitude du banquier. Prendre les mesures nécessaires et retourner le voir.</p>

1. Rares sont les cas où la décision d'un banquier est la cause première des difficultés. Le plus souvent, cette décision est la conséquence des phénomènes évoqués plus haut.

CHIFFRER LES BESOINS DE FINANCEMENT¹

La quasi-totalité des entreprises en difficulté n'ont plus la possibilité d'obtenir de nouveaux crédits, aussi les candidats à la reprise devront-ils apporter eux-mêmes des capitaux pour faire face aux besoins immédiats de trésorerie, et surtout pour financer les besoins en

1 Voir tableau 17.8, modèle de financement.

fonds de roulement indispensables au développement. Ces besoins doivent être couverts par des capitaux permanents (fonds propres et emprunts à terme), du moins si le nouveau dirigeant veut éviter plus tard de retrouver les mêmes difficultés, d'où la règle suivante : il convient de calculer avec soin les besoins immédiats de trésorerie, les pertes qui seront à supporter durant la phase de redressement, d'estimer avec autant de soin le besoin en fonds de roulement et de financer ce BFR par des capitaux permanents.

Les méthodes de calcul du besoin en fonds de roulement ont été présentées dans le chapitre 4. Rappelons simplement qu'il convient de calculer le montant, en valeur absolue des stocks, créances clients et autres créances d'exploitation, d'une part, des dettes fournisseurs et autres dettes d'exploitation, d'autre part, ces montants étant estimés à l'aide des ratios normaux de rotation de la branche d'activité pour des entreprises de taille comparable.

Rappelons également que le BFR s'obtient en effectuant la différence : (stocks + créances clients + autres créances d'exploitation) - (dettes fournisseurs + autres dettes d'exploitation).

Ce BFR peut être ensuite comparé au chiffre d'affaires ou à la production afin d'obtenir un pourcentage qui permettra ensuite d'effectuer des prévisions de croissance de ce BFR.

Si le BFR correspond par exemple à 20 % de la production et si le repreneur prévoit, pour l'exercice suivant, une croissance de 400 000 € de cette production, son besoin en fonds de roulement augmentera lui-même en moyenne de $\frac{400\,000 \times 20}{100} = 80\,000$ €, somme qu'il faudra financer par des capitaux propres ou par des emprunts à long terme¹.

Des prévisions de trésorerie détaillées permettront ensuite de connaître les décalages qui se produiront entre les rentrées et les sorties d'argent et seuls ces décalages devraient être financés par des crédits bancaires à court terme (notons que les rentrées de fonds doivent englober les capitaux permanents prévus pour le financement du besoin en fonds de roulement).

Si le repreneur a opté pour la formule du plan de continuation, il devra dégager suffisamment de bénéfices ou apporter suffisamment de fonds propres pour rembourser également les dettes de la société rachetée. La loi oblige les sociétés à reconstituer le capital de celle-ci lorsque, du fait des pertes, ses capitaux propres (capital social + réserves - pertes) sont devenus inférieurs à la moitié de son capital social. Le droit commun prévoit que les capitaux propres doivent être reconstitués dans un délai de deux ans à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social. Ce délai de reconstitution de deux ans ne s'impose pas aux sociétés en plan de continuation car celles-ci disposent de toute la durée du plan pour effectuer cette reconstitution grâce aux bénéfices futurs de la société ou à des apports du repreneur mais également grâce à des rachats de créances effectués lors de la

¹ Rappelons que, dans une entreprise de transformation, la production est égale à production vendue (chiffre d'affaires) + production stockée (variation de stocks de produits semi-finis et finis) + production immobilisée (production effectuée par l'entreprise pour elle-même, par exemple un bâtiment).

reprise. Une créance rachetée peut être en effet purement et simplement abandonnée à l'entreprise (elle constitue alors pour celle-ci un profit passible de l'impôt sur les sociétés) à moins qu'elle ne soit incorporée au capital. L'administration fiscale voudra imposer ces plus-values mais le repreneur peut repousser cette imposition en comptabilisant en charges une « provision pour risque d'échec du plan de continuation », provision qu'il reprendra en produits à l'échéance du plan. Le repreneur peut également, lors de la reprise, racheter personnellement les créances. Rien ne semble alors s'opposer à ce qu'il remplace, au passif de la société, les dettes par un compte courant d'un montant égal à la valeur totale de ces dettes (même si celles-ci ont bénéficié de remises) et rien ne s'oppose à ce que ce compte courant soit ensuite transformé en augmentation de capital.

ESTIMER LA VALEUR DE L'AFFAIRE

La valeur d'une affaire en difficulté est largement déterminée par la capacité à négocier du repreneur et par la viabilité respective d'un plan de continuation et d'un plan de cession d'actifs.

Si le redressement par plan de continuation paraît facile, et si le coût d'un tel redressement est aisément chiffrable, alors le repreneur pourrait retenir comme estimation la différence entre la valeur d'actif net et le coût du redressement¹.

valeur de l'affaire = valeur réelle d'actif net - coût du redressement

Si le coût du redressement semble difficile à déterminer, l'acquéreur potentiel peut néanmoins essayer d'apprécier le temps dont il aura besoin pour redresser la situation et les déficits qui apparaîtront durant cette période. Il retiendra dès lors l'estimation suivante :

**valeur de l'affaire =
valeur réelle d'actif net - déficits prévus durant toute la période de redressement**

Si ce même redressement semble très hypothétique ou si les pertes actuellement constatées sont très élevées, les formules qui précèdent donneront probablement une valeur négative.

Le candidat à une reprise, par voie de continuation, aurait donc intérêt, dans un tel cas, à racheter l'entreprise pour un euro symbolique mais il devra prendre à sa charge les dettes dont le remboursement total ou partiel sera prévu dans le projet de plan qu'il remettra à l'administrateur judiciaire, un projet qui comportera notamment des propositions de remises et de délais de remboursement des créanciers.

Dans les faits, il convient de ne jamais oublier que personne ne peut, *a priori*, obliger les détenteurs du capital d'une société à vendre leurs actions. Le tribunal peut éventuellement

¹ Rappelons que la valeur d'actif net est égale au total des actifs (corrégés des moins-values et plus-values nettes d'imposition) dont il convient de déduire les dettes (voir chapitre 16, Le rachat d'une entreprise en bonne santé).

ordonner la vente des parts du seul dirigeant mais il ne peut rien imposer aux autres actionnaires. Les organes de la procédure essaieront de savoir quels sont les accords éventuellement conclus entre un repreneur du capital et les associés ou actionnaires actuels mais ils ne disposent d'aucun moyen légal pour connaître le contenu d'une transaction. De la même manière, si les actionnaires sont réunis en assemblée générale à l'initiative de l'administrateur judiciaire pour modifier le capital (l'augmenter, le céder) et si ces actionnaires ne votent pas les résolutions proposées, l'administrateur judiciaire et le tribunal de commerce ne pourront que constater l'échec d'un plan de continuation proposé par un tiers. Les repreneurs intéressés par ce type de reprise doivent donc obtenir les accords de cession avant la réunion de la chambre du conseil et il leur est conseillé d'indiquer aux organes de la procédure la nature de la transaction. Ils éviteront ainsi à des actionnaires ayant bien vendu leurs titres, d'essuyer les reproches de créanciers qui s'estimeraient lésés. En jouant le jeu de la vérité, le repreneur peut d'ailleurs éviter la survenance de problèmes avec le parquet et une enquête éventuelle sur les ententes.

Il convient de rappeler que, en plan de continuation, les organismes de Sécurité sociale et d'assurance chômage peuvent consentir des délais mais également une réduction de tout ou partie de leurs créances. Il en est de même pour les impôts directs, à la différence des impôts indirects pour lesquels seules les majorations, pénalités ou amendes peuvent faire l'objet d'une réduction. Par contre, le tribunal ne peut imposer de délais à l'AGS pour la partie superprivilégiée des salaires mais, dans la pratique, l'AGS peut accepter, après analyse du dossier, d'accorder 12 mois voire 18 mois de différé de remboursement. La négociation est à mener directement par le repreneur avec l'AGS car l'administrateur n'intervient que très rarement dans ce type de discussion car la loi spécifie que l'AGS doit être remboursée comptant, à l'adoption du plan, pour sa créance super privilégiée. En pratique, l'administrateur exigera de recevoir, au plus tard le jour de la chambre du conseil, soit un chèque de banque correspondant au super privilège, soit un accord spécifique de l'AGS autorisant un moratoire.

Pour ce qui concerne les créanciers chirographaires, tout est affaire de négociation avec l'administrateur judiciaire mais il n'est pas irréaliste de proposer :

- soit un règlement immédiat de 35 % ou 30 % seulement des dettes ;
- soit un règlement de 40 % sur deux ans (20 % la première année et 20 % la seconde) ;
- soit un règlement de 100 % sur 8 ou sur 10 ans avec une franchise de 1 an, les remboursements pouvant être linéaires ou progressifs. Notons d'ailleurs que la loi de juin 1994 interdit les plans d'apurement du passif supérieurs à 10 ans (15 ans pour les exploitations agricoles) et les différés de remboursement supérieurs à 1 an¹.

1 Pour un créancier, il peut être plus intéressant d'accepter un règlement comptant de 30 % qu'un règlement à 100 % sur 10 ans. Avec un taux d'actualisation de 9 % le paiement sur 10 ans d'une somme de 100 € correspondra à un remboursement d'environ 60 € en euros d'aujourd'hui. Dans l'autre scénario, le créancier recevra immédiatement 30 € hors TVA soit environ 36 € avec la TVA. Par ailleurs, ayant perdu 70 €, il bénéficiera d'un crédit d'impôt de 33,33 % de ce montant soit environ 23 €. Enfin, il pourra récupérer auprès du Trésor la TVA qu'il avait réglée sur les 70 € perdus, soit 19,6 % de 70 ou 13,72 €. Le total récupéré est donc environ de 67 % sans risque puisque le paiement est assuré à très court terme, au lieu de 60 % avec un risque de non règlement car l'entreprise pourrait échouer dans les 10 années qui viennent.

Depuis mars 2011 il est également possible de proposer aux créanciers la conversion de leurs créances en parts ou actions de la société ce qui peut favoriser l'apurement du passif.

Attention ! La réduction de créance est fiscalement assimilée à un profit exceptionnel imposable au titre de l'exercice. Cela risque d'asphyxier la trésorerie si le repreneur oublie ce besoin de financement dans ses budgets prévisionnels. Par contre il bénéficiera des reports déficitaires.

Attention également à ne pas offrir aux créanciers des scénarios trop déséquilibrés sinon le tribunal risque de raccourcir les délais de remboursement proposés. Demander par exemple aux créanciers de choisir entre un règlement comptant à 50 % et un remboursement à 100 % sur 10 ans c'est à l'évidence favoriser l'option courte. Le tribunal sera dès lors tenté de raccourcir à 8 ans la deuxième proposition.

Le défaut de réponse des créanciers aux propositions qui leur sont présentées vaut acceptation de la première de ces propositions pour autant que la rédaction du projet de plan soit correcte.

Pour pouvoir élaborer son budget de trésorerie, le repreneur devra estimer le pourcentage de réponses concernant chacune des deux ou trois options offertes aux créanciers.

Les banques acceptent le plus souvent de reporter en fin de contrat les échéances de leurs prêts non payées avant le jugement d'ouverture et celles de la période d'observation. Le repreneur peut tenter de renégocier le taux de ces prêts mais il est difficile d'obtenir qu'il soit inférieur à 7 % (durant la période d'observation les intérêts continuent à courir sauf pour les dettes qui étaient à moins d'un an à leur origine).

Si les tableaux de financement élaborés par le repreneur montrent que les remboursements prévus dans le plan de continuation excéderont 50 % à 60 % de la capacité d'autofinancement de l'entreprise, il convient d'être très prudent car l'expérience montre que le redressement pourrait bien échouer.

Dans une telle hypothèse, le repreneur aurait tout intérêt à s'orienter plutôt vers le rachat d'actifs, sous forme de rachat partiel, en proposant à l'administrateur judiciaire d'acquérir les seuls actifs qui lui permettront de poursuivre l'activité : terrains, bâtiments, matériel ou outillage, stocks.

Une telle formule le dispense de prendre en charge le passif, à l'exception, rappelons-le, des prêts bénéficiant de nantissements, de sûretés mobilières ou immobilières spéciales garantissant le crédit consenti pour le financement des biens sur lesquels portent ces sûretés (article 642-12 du code de commerce).

Le pouvoir de négociation du repreneur, quant au prix d'acquisition de chaque élément d'actif, sera fonction de plusieurs éléments.

S'il est seul sur les rangs, ce repreneur disposera d'un pouvoir de négociation qui reposera largement sur son aptitude à prouver sa capacité à redresser la situation de l'entreprise et sur le coût des licenciements qu'entraînerait une liquidation. Le coût des licenciements

pourrait en effet absorber la totalité du prix de réalisation de l'entreprise si celle-ci était liquidée privant ainsi les créanciers de tout remboursement.

En revanche, si plusieurs repreneurs sont sur les rangs, le pouvoir de négociation de chacun d'eux reposera, certes, sur sa capacité à redresser la situation de l'entreprise mais également sur le prix d'achat qu'il proposera pour les actifs et sur le nombre de salariés qu'il acceptera de reprendre car les licenciements seront à la charge de l'entreprise cédée et non à celle du repreneur.

Par ailleurs, à la date de reprise, les salariés auront acquis des droits à congés payés (rappelez-vous que ceux-ci sont calculés pour la période du 1^{er} juin de l'année précédente au 31 mai de l'année en cours). Ces droits à congés sont également à la charge de l'entreprise cédée et si deux repreneurs offrent un prix équivalent pour l'achat des actifs, celui qui proposera en outre de prendre en charge ces congés bénéficiera d'un atout, quand bien même il en déduirait le montant du prix initial de son offre car il déchargera la procédure du suivi administratif des prises de congés et du coût de ces congés.

En outre, le coût des contrats de crédit-bail non poursuivis est là encore à la charge de l'entreprise cédée et celle-ci doit donc se soumettre aux termes de ces contrats en cas de résiliation anticipée. Proposer de poursuivre les contrats de leasing peut donc augmenter la valeur d'une offre par rapport aux offres concurrentes. Mais attention ! il convient de lire soigneusement ces contrats car certains d'entre eux auront été renégociés par l'ancien dirigeant et si des annuités progressives ont été prévues, ces annuités seront peut-être lourdes à supporter. Il ne faudra surtout pas oublier de profiter des nouvelles dispositions de la loi du 10 juin 1994 pour négocier avec le crédit-bailleur la reprise des biens en crédit-bail, en essayant d'obtenir un prix nettement inférieur à la valeur financière de ces biens. Il convient en effet de ne pas oublier qu'à défaut d'accord c'est le tribunal qui tranchera.

Avant de faire son offre de reprise à l'administrateur judiciaire, le repreneur devra évaluer les actifs en se servant des méthodes déjà développées pour le calcul de la valeur d'actif net d'une entreprise (voir chapitre 16).

Ces méthodes ne sont cependant pas applicables à l'évaluation des stocks d'une entreprise en difficulté et il ne paraît pas irréaliste de proposer 100 % de la valeur comptable de ces stocks pour les seuls éléments qui tournent dans le mois, 60 % à 66 % pour ceux qui tournent entre 1 mois et 3 mois, 45 % pour ceux qui tournent entre 3 et 6 mois et 0 % pour ceux qui tournent en plus de 6 mois.

Le repreneur devra en outre tenir compte des droits d'enregistrement à régler sur les rachats d'actifs.

Enfin, il n'est pas illusoire de penser qu'il puisse obtenir un délai de un à deux ans pour régler ces actifs s'il est en mesure de proposer une caution bancaire. Cependant, la tendance est à un règlement rapide des stocks de marchandises, de matières premières et des en-cours surtout si la valeur de l'entreprise a été fortement décotée.

PRÉFÉRER LE RACHAT D'ACTIFS AU PLAN DE CONTINUATION¹

Les développements qui précèdent montrent que le rachat d'actifs présente des avantages et c'est pourquoi rares sont aujourd'hui les repreneurs qui optent pour un plan de continuation avec reprise du passif.

Les plans de redressement par continuation sont essentiellement présentés par les dirigeants qui veulent conserver la propriété de leur entreprise et assurer le remboursement des dettes.

Un repreneur extérieur ne devrait proposer un plan de continuation que si, à l'évidence, l'activité future de l'entreprise dégagera une capacité de financement suffisante pour rembourser les dettes sans pénaliser le développement. Une telle situation est rare et c'est pourquoi les reprises par plan de continuation sont surtout proposées par des groupes qui désirent « éponger » leurs bénéfices par les déficits de l'entreprise rachetée² ou par des repreneurs qui peuvent négocier des abandons de créances ou des rachats de créances bancaires. Les banques acceptent, en effet, plus facilement de tels abandons au profit de tiers qu'au profit du débiteur.

Le plan de continuation présente pourtant un certain nombre d'avantages par rapport au plan de cession : il bénéficie le plus souvent d'un accueil plus favorable du tribunal, il évite un traumatisme du personnel et limite le risque de conflits sociaux. Il permet de bénéficier du report des déficits sur une durée illimitée et de réduire les besoins en fonds de roulement en profitant des actifs circulants de l'entreprise (sa trésorerie, ses comptes clients, ses stocks). Il permet également de résoudre le problème des contrats difficilement cessibles (contrats de franchise, cession de droits d'auteurs...). Si le dirigeant est un homme clé pour le redressement, la reprise par plan de continuation offre surtout l'intérêt de fidéliser ce dirigeant en l'intéressant éventuellement au capital de l'entreprise ce qui est interdit dans un plan de cession.

Le plan de cession présente cependant plus de sécurité : on sait ce qu'on rachète et à quel prix mais il suppose par contre la disponibilité immédiate de financements plus importants et il nécessite un contact immédiat avec le personnel, les clients, les fournisseurs et les autres partenaires de l'entreprise. Le succès du repreneur reposera donc très largement sur sa réactivité, sa capacité à prendre immédiatement les choses en mains et sur ses ressources financières. Il n'aura certes pas l'obligation de supporter le passif mais il se pourrait toutefois qu'il soit contraint de régler certaines des dettes antérieures s'il veut par exemple conserver un transporteur qui n'a pas été réglé, un fournisseur stratégique qui exigera lui aussi d'être payé pour livrer ou un gros distributeur qui réclamera le règlement de ses marges arrières

1 Attention ! sous peine de poursuites pénales, il est interdit à un repreneur d'avoir un lien de parenté avec le débiteur.

2 La reprise de déficits fiscaux destinés à éponger des bénéfices déclenche souvent un contrôle fiscal destiné à vérifier la véracité des déficits et ces derniers se transforment bien souvent en excédents !

pour continuer à distribuer les produits de l'entreprise. De tels règlements ne sont pas interdits et ils peuvent représenter des montants non négligeables.

Le repreneur qui proposera un plan de continuation devra limiter les risques en évitant si possible de donner sa caution personnelle et en faisant intervenir un cabinet d'audit spécialisé dans le diagnostic afin de pouvoir apporter la preuve que le non-respect du plan de redressement ne pouvait être imputé à des erreurs de sa part mais plutôt à la situation même de l'entreprise lors de sa reprise.

Qu'il n'oublie pas cependant que s'il n'arrivait pas à rembourser les créanciers conformément au plan d'apurement du passif, n'importe lequel de ces créanciers pourrait demander, et obtenir, la transformation du plan de continuation en liquidation...

RÉDIGER L'OFFRE FAITE À L'ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE

Cette offre va conditionner la décision du tribunal de commerce c'est pourquoi il convient d'apporter beaucoup de soin à la rédaction de la proposition.

Le modèle proposé dans les pages suivantes présente un canevas concernant une offre de redressement par cession d'actifs mais le document est également utilisable pour un plan de continuation.

Modèle d'offre de redressement par cession d'actif (ou par plan de continuation)¹

Introduction

Votre introduction précisera que votre proposition est établie conformément aux dispositions de la loi de sauvegarde.

Vous indiquerez en quelques lignes les modalités de votre offre : cession ou continuation, au profit de tel repreneur ou de toute autre personne physique ou morale que vous pourriez lui substituer (en particulier la société que vous créez à cet effet).

Vous mettrez en évidence les éléments de votre offre qui permettent de répondre aux objectifs de la loi :

- la sauvegarde de l'entreprise, en créant à cet effet une société nouvelle,
- le maintien d'une partie des emplois par la poursuite de tout ou partie des contrats de travail,
- l'apurement partiel du passif, grâce au prix de cession que vous proposez et aux engagements futurs qui vous sont transmis pour les actifs grevés de sûretés que vous reprenez, si la reprise est effectuée par cession d'actif (ou grâce aux modalités d'apurement du passif, si vous optez pour un plan de continuation).

»

¹ Source : Me Christophe Thévenot, Administrateur Judiciaire.

1 – Présentation du repreneur

(ou présentation des nouveaux actionnaires dans le cas d'un plan de continuation)

- 1.1. Structure juridique, objet :
- 1.2. Actionnariat et dirigeants : préciser ceux qui, parmi les dirigeants, participeront directement au redressement. Pour se conformer à l'article 621-57 de la loi, il convient d'attester que le repreneur n'est ni parent ou allié jusqu'au deuxième degré inclus avec les dirigeants de l'entreprise en redressement judiciaire.
- 1.3. Activité et métier : en indiquant quelle est votre activité, vous pouvez déjà mettre en évidence les compétences dont vous disposez et qui faciliteront le redressement.
- 1.4. Position sur le marché :
- 1.5. Clients :
- 1.6. Fournisseurs :
- 1.7. Résultats et capacité financière :

Tous les éléments indicatifs précédents vous permettront de situer votre entreprise sans qu'il soit opportun d'alourdir votre dossier par un excès de détails.

2 – Intérêt de la reprise

Il s'agit de préciser ici les raisons qui vous poussent à envisager la reprise des actifs de l'entreprise et son redressement. Il est important de mettre en évidence les synergies qui peuvent exister entre vos activités actuelles et celles de l'entreprise que vous souhaitez racheter.

3 – Diagnostic de l'entreprise en redressement

Cette partie sera rédigée à l'attention de l'administrateur judiciaire et du tribunal, d'une part, du personnel de l'entreprise, d'autre part.

Il convient de montrer aux premiers que votre offre est faite par un professionnel et de présenter aux seconds une analyse réaliste des difficultés qui ont mené l'entreprise au dépôt de bilan. Cette partie doit être par conséquent à la fois succincte, car les instances juridiques la liront rapidement, et détaillée, car il convient de sécuriser un personnel qui préférera un repreneur qui aura bien étudié et compris leurs problèmes.

Il vous appartient de définir vous-même le plan de ce diagnostic en vous aidant des chapitres qui précèdent mais vous pourriez ici aborder les points suivants :

- 3.1. Environnement de l'entreprise :
Ses produits, marchés, concurrents, les facteurs clés de réussite.
- 3.2. Points forts et points faibles de l'entreprise :
- 3.3. Perspectives de redressement :

4 – Le plan de redressement

- 4.1. Plan commercial :
Indiquer les mesures que vous comptez prendre et les prévisions d'activité qui en découleront.
- 4.2. Plan industriel :
Préciser le type d'investissements que vous réaliserez et leurs montants. L'effort financier que vous consentirez permettra au tribunal d'apprécier la qualité de votre offre de redressement. Il se peut que ce tribunal vous demande d'accepter de vous engager sur ces montants s'il juge ces investissements indispensables. Vous n'êtes pas tenu d'accepter, cela fait partie

de la négociation. Veillez à la formulation de cette partie : précisez si vous vous engagez à réaliser des investissements de x euros ou si vous prévoyez simplement de les réaliser.

4.3. Plan social :

Indiquez le nombre de contrats de travail que vous poursuivrez et indiquez aussi le nombre de salariés que vous ne souhaitez pas reprendre. Précisez éventuellement les actions que vous pourriez entreprendre pour faciliter le reclassement du personnel licencié. Signalez, enfin, comment vos projets permettraient d'envisager à terme des réembauches.

4.4. Plan financier :

Votre plan financier, établi sur 2 à 3 ans, comportera les éléments suivants :

- les comptes de résultats prévisionnels,
- les tableaux de financement prévisionnels,
- la trésorerie prévisionnelle sur au moins une année,
- les moyens de financement nécessaires au redressement et au développement.

5 – Les modalités du redressement

Il s'agit, dans cette partie, d'énoncer avec précision les éléments d'actif que vous souhaitez reprendre et ceux que vous ne désirez pas reprendre.

Il convient d'être particulièrement attentif à la rédaction de cette partie et de la soumettre dans tous les cas à l'avis d'un spécialiste de la cession de biens. En effet, le jugement rendu par le tribunal va directement reprendre l'énoncé du texte que vous aurez élaboré, ce texte étant éventuellement complété par des modifications plus favorables que vous aurez indiquées au dernier moment. Cependant, il convient de noter que le candidat à la reprise est tenu par ses offres et qu'il ne peut que les améliorer dans un sens plus favorable à l'entreprise, aux salariés ou aux créanciers. Ces modifications doivent intervenir au plus tard deux jours avant l'audience prévue pour statuer sur vos propositions. L'instruction du dossier est réalisée avant cette audience, en concertation avec les différentes parties concernées, et aucune surenchère ne peut être acceptée en Chambre du Conseil.

5.1. Si le plan proposé est un plan par continuation, vous indiquerez, dans vos modalités de redressement, les mesures à homologuer par le tribunal énumérées ci-après.

- Cession de parts ou d'actions et des autres titres de propriété à vous-même pour la somme de ... €. Cette cession peut être imposée par décision du tribunal mais vous pouvez également la signaler lorsque les anciens actionnaires sont consentants.

L'ancien actionnaire qui présente seul son plan de continuation, avec ou sans ouverture du capital, mentionnera l'arrivée éventuelle de nouveaux associés ainsi que les apports envisagés par ces derniers.

- Abandon éventuel des comptes-courants.
- Rachats de créances effectués à titre personnel par le repreneur qui s'engage à ne pas réclamer leur remboursement à l'entreprise et à les incorporer au capital (éventuellement).
- Délais et modalités de reconstitution de la situation nette, lorsque celle-ci est inférieure à la moitié du capital social.
- Modalités d'apurement du passif dans le cas d'une reprise avec continuation :

Il vous faut présenter un échéancier relatif à l'apurement du passif de l'entreprise. Le représentant des créanciers va consulter ces derniers pour savoir s'ils acceptent vos propositions. Ils disposeront de 30 jours pour répondre. Ceux qui refuseront ces propositions devront être

réglés intégralement mais le tribunal pourra leur imposer les délais de son choix.

Vos propositions :

- Super privilégiés :

Vous négociez au préalable avec l'AGS un échéancier d'apurement du superprivilège dans le délai d'un an, voire 18 mois

- Privilégiés et chirographaires :

Ils seront réglés selon les modalités prévues par le plan d'apurement, soit en option courte (25 % à 40 % en 1 ou 2 ans) ou en option longue (dans le délai maximum de 10 ans avec une franchise maximum d'un an et des remboursements linéaires ou progressifs) étant précisé que l'option courte ne s'appliquera qu'aux créanciers ayant explicitement accepté cette option, tous les autres créanciers étant considérés comme ayant accepté l'option longue.

Ne pas oublier que les tribunaux ne peuvent accepter des plans de remboursement supérieurs à 10 ans.

Compte tenu du délai de réponse accordé aux créanciers (30 jours), le délai d'homologation par le tribunal d'un plan de redressement est souvent plus important que celui d'un plan de cession.

5.2. Si le plan proposé est un plan de cession, vous indiquerez les éléments repris :

Si la liste détaillée est trop longue, vous la joindrez en annexe. Vous pouvez par exemple écrire : « Nous suggérons de reprendre l'ensemble des actifs, libres de toute garantie (hormis celles transférées selon les dispositions des articles 621-88 et 621-96 du code de commerce), et notamment :

5.2.1. Les éléments incorporels : marques, brevets...

5.2.2. Les éléments immobiliers : indiquer en particulier les éléments immobiliers que vous souhaitez revendre dans les 2 ans pour les besoins du redressement et qui nécessitent une autorisation spéciale du tribunal.

Attention aux hypothèques qui grèvent ces biens immobiliers, mais également mobiliers. L'article 621-96, déjà évoqué, précise en effet « La charge des sûretés mobilières ou immobilières spéciales qui garantissent le remboursement d'un crédit consenti à l'entreprise pour lui permettre le financement d'un bien sur lequel portent ces sûretés, cette charge est transmise au cessionnaire. Celui-ci sera alors tenu d'acquitter entre les mains du créancier les échéances convenues avec lui et qui restent dues à compter du transfert de la propriété... ». Vous préciserez le total des engagements que représentent ces transferts de charges.

5.2.3. Éléments mobiliers :

5.2.4. Stocks :

Les matériels, outillages et les stocks doivent être libres des réserves de propriété si elles venaient à se présenter dans les délais (3 mois après la publication au BODACC de l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire).

Attention aux matériels et stocks nantis ! Si vous reprenez de tels biens, sachez que la loi de 1985 et la jurisprudence obligent depuis longtemps les repreneurs à payer intégralement les fournisseurs de stocks grevés par un nantissement mais également les fournisseurs de matériels ou d'outillages bénéficiant aussi d'un nantissement ou d'une clause de réserve de propriété sur ces matériels et outillages.

5.2.5. Travaux en cours : ils correspondent à des contrats que l'entreprise a souscrit avec ses clients. Indiquez les travaux que vous poursuivrez et prenez garde aux éventuelles garanties accordées antérieurement.

5.2.6. Autres actifs : vous pouvez notamment proposer de recouvrer les créances clients pour le compte de l'administrateur moyennant une commission. Cette mesure vous permettra surtout de reprendre vous-même contact avec les clients... mais souvenez-vous que l'administrateur attend ces sommes pour régler les dépenses engagées durant la période d'observation (dépenses effectuées au titre de l'article 40). Vous ne pourrez donc accorder des remises à ces clients.

6 – Éléments non repris :

Même énumération exhaustive des éléments non repris que pour les éléments repris.

7 – Contrats

7.1. Contrats repris :

7.1.1. Contrats de travail :

L'article L 122-12 du Code du travail vous oblige à reprendre les contrats de travail, sans aucune modification quant à l'ancienneté, les rémunérations et accessoires (fournir la liste nominative et par poste des contrats poursuivis).

Le droit du travail ne vous oblige pas à indiquer nominativement le nom des personnes dont vous ne souhaitez pas reprendre le contrat de travail. Seule l'indication des postes est nécessaire. L'administrateur judiciaire sera chargé d'effectuer les licenciements. Attention au licenciement des salariés protégés. À ce sujet, prenez auparavant conseil auprès de l'administrateur. Indiquez si vous prenez en charge le règlement des congés payés acquis par le personnel repris ainsi que le montant des droits qui en découlent.

7.1.2. Contrats de crédit-bail, de location ou de prêt avec nantissement de l'outillage ou du matériel, loi de 1951 :

Pour les contrats de crédit-bail et de location, vous indiquerez ceux qui seront poursuivis en précisant le nom des bailleurs, le type de matériel loué, le montant des loyers restant dus, ainsi que le total des loyers futurs qui seront ainsi à votre charge.

7.1.3. Droit au bail :

Indiquez les locaux que vous souhaitez exploiter et précisez notamment si vous comptez reconstituer les dépôts de garantie auprès des bailleurs ou si vous désirez les récupérer.

7.1.4. Autres contrats : contrats de prestations de services, services...

7.2. Contrats non repris :

Utilisez la formule « Tous les contrats non repris explicitement et notamment ... ». On ne connaît jamais tous les contrats de l'entreprise. La formulation ci-dessus précise que vous ne reprenez que les contrats que vous énumérez.

8 – Prix de cession

Vous indiquerez que « le prix proposé pour la reprise des actifs énumérés ci-avant, à l'exclusion de ceux mentionnés aux paragraphes 6 et 7.2. ci-dessus, est de... euros : »

Répartition du prix :

Éléments incorporels : €

Éléments corporels : €

Stocks : €

En cours : €

Modalités de règlement :

Règlement au comptant à la barre du tribunal (une telle modalité séduira le tribunal car elle prouvera le sérieux de votre offre) ou :

Règlement à terme :

X euros à la signature des actes de cession (il faut compter de quelques semaines à quelques mois avant que les actes de cession soient signés).

Le solde de... euros sera versé selon l'échéancier suivant :... » (celui qui correspond à vos prévisions d'activité).

9 – Date de prise d'effet

La cession prendra effet au plus tôt le jour du jugement et au plus tard à la signature des actes de cession. Cette cession arrête la période d'observation (et donc le montant des dépenses qui sont engagées durant cette période d'observation). Elle fixe aussi le point de départ des loyers que vous vous êtes engagé à reprendre. En pratique, vous aurez intérêt à prendre possession des lieux le plus vite possible afin de mettre en œuvre votre plan de redressement.

10 – Validité de l'offre

Indiquer la date limite de validité de votre offre. En effet, si vous avez été rapide, ils se peuvent que votre offre soit la seule encore reçue par l'administrateur. Si ce dernier en attend une autre, il vous faudra patienter jusqu'à son dépôt alors que les conditions d'exploitation de l'entreprise et les difficultés de son redressement auront continué d'évoluer.

Toutefois, la date de validité de votre offre pourra être reconduite éventuellement à votre demande, et notamment si des problèmes sont apparus dans l'organisation de la chambre du conseil devant statuer sur le sort de l'entreprise.

11 – Conditions suspensives

Les tribunaux n'acceptent pas de conditions suspensives. Les seules conditions (suspensives) qui soient acceptables sont celles qui dépendent d'une décision du tribunal.

Il convient donc de se renseigner sur l'attitude du tribunal avant de proposer les conditions qui suivent :

- la date limite du jugement, date après laquelle vous estimez que le redressement n'est plus possible,
- la révision éventuelle du prix de cession des stocks : vous pouvez préciser que, si le jugement intervient au-delà d'une certaine date, vous ne reprendrez pas le stock au prix proposé dans l'offre mais à un prix fixé « à dire d'expert » selon inventaire effectué à la date du jugement.
- la liste des salariés que vous estimez indispensables au redressement. Dans le cas d'un déménagement, ces salariés ne seront pas tenus de vous suivre s'il y a modification importante de leur contrat de travail,
- etc.

12 – Garanties

Garanties consenties en paiement du prix de cession :

- caution à la banque X pour un montant de...,
- hypothèque sur les immeubles cédés,

- privilège du vendeur et nantissement sur le fonds et les matériels cédés,
- clause de réserve de propriété sur les stocks cédés,
- etc.

La qualité des sûretés que vous proposerez peut être un élément décisif pour le choix du tribunal et il est pratiquement impossible de demander un paiement différé sans offrir de garantie.

13 – Synthèses des modalités de redressement

Il s'agit ici de résumer les conditions financières de votre offre en faisant apparaître les efforts que vous consentez en sus du prix de cession :

- Éléments incorporels euros
 - Éléments corporels euros
 - Stock euros
 - En cours euros
 - Incidence des congés payés euros
 - Incidence de la reprise de contrats de travail (économie de passif)¹ euros
 - Incidence de la reprise de contrats de crédit-bail (économie de passif) euros
 - Incidence du transfert de la charge des crédits bénéficiant de sûretés et
ayant servi au financement des biens repris (économie de passif) euros
 - Incidence de la reconstitution du dépôt de garantie du droit au bail euros
- Soit une proposition globale de euros

Le rédacteur du document ajoutera que les auteurs de l'offre restent à l'entière disposition du tribunal pour apporter toutes les précisions souhaitées et, le cas échéant, les modifications qui seraient nécessaires pour permettre le redressement de l'entreprise X dans les meilleures conditions.

Fait à....., le.....

Nom et qualité du signataire de l'offre.

Annexes

Joindre en annexe :

- vos bilans et comptes de résultat des trois derniers exercices,
- une plaquette de présentation de votre société (si elle n'est pas trop volumineuse),
- la liste du personnel repris (si elle était trop longue pour figurer dans l'offre),
- La liste des contrats de leasing et location repris et non repris,
- les comptes d'exploitation prévisionnels,
- la trésorerie prévisionnelle,
- la liste des matériels repris (inventaire) et non repris,
- etc.

¹ Il est judicieux de comptabiliser dans le prix de reprise le coût des licenciements que votre offre permettra d'éviter.

LA CONDUITE DU REDRESSEMENT

Trois grands principes devraient être adoptés par tout repreneur.

1^{er} principe : disposer de financements importants car l'entreprise en difficulté est toujours dans une situation plus défavorable que ne le laisse supposer un diagnostic même approfondi.

2^e principe : faire en sorte que cette entreprise redevienne rentable le lendemain même de sa reprise.

3^e principe : se placer d'emblée, et durant au moins une année, en situation de trésorerie positive car rares seront les banquiers qui accepteront d'apporter leur concours à l'entreprise qui vient d'être reprise.

C'est à chacun de choisir les procédés qui permettront de respecter ces trois principes mais le contexte humain, déjà longuement évoqué dans les chapitres précédents, va peser lourdement sur le redressement. Pour se faire accepter, le nouveau dirigeant devra donc adopter le comportement suivant :

- Remettre rapidement les gens au travail.
- Agir si possible d'abord sur le commercial car les vendeurs ont généralement un état d'esprit favorable au changement et le nouveau dirigeant arrivera probablement à les dynamiser, à condition de s'intéresser à ce qu'ils font, de leur donner des moyens suffisants et de les contrôler.
- Le nouveau patron devra rester conscient que les actions sur la production demanderont du temps mais il n'attendra pas pour repenser les produits de A à Z, remettre en cause leur conception et leurs processus de fabrication.
- Enfin, il lui faudra souvent mettre en place des outils de gestion et notamment des budgets de trésorerie, plans de financement, comptes de résultat et bilans prévisionnels ainsi qu'une comptabilisation des prix de revient.

LE FINANCEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

LA « STRATÉGIE FINANCIÈRE » DU CANDIDAT À LA REPRISE

Les pouvoirs publics, désireux de préserver l'emploi, accordent des aides à ceux qui veulent redresser des entreprises en difficulté. La probabilité d'obtenir ces aides est largement fonction du contexte social et politique, de l'aptitude du repreneur à exploiter un tel contexte et de la qualité du dossier qu'il pourra présenter.

Un tel dossier comprendra les éléments suivants :

- Une analyse de la situation de trésorerie et des mesures prévues pour la redresser.
- Un diagnostic des difficultés et un exposé des procédés envisagés pour les éliminer. Cet exposé précisera :
 - l'ordre de priorité des actions à entreprendre ;
 - leur coût ;
 - les résultats attendus.
- Un plan de financement comportant notamment :
 - les comptes de résultat prévisionnels des 2 ou 3 prochains exercices ;
 - les bilans prévisionnels de ces mêmes exercices ;
 - le tableau de financement proprement dit. (voir tableaux 17.8 et 17.9)
- Un exposé des garanties proposées :
 - hypothèques sur les biens personnels des anciennes cautions (en principe ces hypothèques ne modifient en rien le niveau de leurs engagements) ;
 - abandon des comptes-courants d'associés.

LES SOURCES POSSIBLES DE FINANCEMENT

En dehors des sources de financement évoquées pour la reprise d'entreprises en bonne santé, citons les suivantes.

L'aide des CODEFI

Placés sous la présidence du préfet du département, les comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises, jouent un rôle d'intermédiaire entre les entreprises en difficulté et leurs partenaires financiers. Ils peuvent notamment demander à l'administration d'accélérer le règlement des marchés publics passés avec ces entreprises ou d'accorder des délais de paiement pour leurs impôts ou leurs charges sociales. Ils peuvent également leur attribuer des prêts dont le montant ne peut toutefois excéder ni 2 000 € par emploi en CDI à l'issue de la restructuration ni 20% des nouveaux apports en fonds durables d'origine privée. Les prêts du Codefi sont des prêts dont les taux sont supérieurs à ceux du marché.

L'octroi de ces prêts améliorera la structure financière des affaires et pourra de ce fait conduire les banques à consentir à leur tour des crédits à long ou moyen terme.

Les CODEFI n'interviennent qu'au profit des entreprises dont la situation n'est pas gravement compromise, qui possèdent des possibilités de redressement et dont la taille n'excède pas 400 personnes. Les financements accordés par les CODEFI viennent seulement en complément des formules traditionnelles de financement car leur montant représente rarement plus de 20 % des fonds empruntés. Au sein de ces organismes siègent notamment le

trésorier-payeur général, le directeur des services fiscaux, le directeur régional de l'environnement, de l'aménagement (Dreal), le représentant du ministre du travail. Ce représentant peut lui-même accorder des primes à la formation et à la réadaptation des travailleurs. Il peut également assouplir les règles de financement du chômage partiel.

Le CIRI'

Le Comité interministériel de restructuration industrielle exerce au niveau national une activité comparable à celle des CODEFI, mais au profit d'entreprises de plus de 400 salariés dont la disparition provoquerait de graves conflits sociaux. Ce comité, présidé par le ministre de l'économie et des finances, rassemble d'importantes personnalités et il dispose donc d'une influence qui lui permet de faire accorder aux grandes entreprises en difficulté, des primes, des subventions, des prêts et des avantages sociaux non négligeables. LE CIRI n'a cependant pas l'initiative des remises de dettes fiscales et sociales et sur ce plan des tensions peuvent surgir avec les organismes locaux (Cochef ou Codefi).

Dans tous les organismes qui viennent d'être cités, les considérations économiques, sociales mais aussi politiques vont peser sur les décisions prises. Les repreneurs se trouveront donc souvent placés dans des situations de marchandage et ceux qui ne prendront pas suffisamment de précautions accepteront parfois des contraintes sans jamais en recevoir la contrepartie.

Pour éviter des désillusions, ils auront donc toujours intérêt à ne pas déposer leur dossier, avant d'avoir consulté ceux qui siègent dans ces organismes en espérant qu'un bon professionnel acceptera de les conseiller.

TABLEAU 17.7 **Le compte de résultat simplifié du plan de continuation¹**

Exercices	N	N + 1	N + 2
CA			
Résultat d'exploitation normal			
+ Plus-value sur rachat des stocks (2)			
+ Plus-value sur rachat des créances clients (2)			
– Frais de licenciement			
– Autres coûts de restructuration			
+ Produit des cessions éventuelles d'actifs (2)			
– Valeur comptable nette des actifs cédés (2)			
= Résultat comptable corrigé			
– Imputation des pertes des exercices précédents			
= Résultat fiscal			
– Impôt sur le bénéfice			
= Résultat net			

1. Source : Alain Jausselme, Maître de conférences d'HEC-Entrepreneurs.

2. Après application de la fiscalité concernant ce poste.

TABLEAU 17.8 Le tableau de financement d'un plan de continuation¹

SOCIÉTÉ :

(en K euros)

Exercices	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
CA					
Besoins :					
Coût des licenciements					
Autres coûts de restructuration					
Nouveaux investissements (1)					
Remboursements d'emprunts nouveaux					
Remboursement du passif apurable : (2)					
AGS					
Créanciers remboursés – option à 100 %					
Créanciers remboursés – option à x %					
Créanciers remboursés – option à y %					
.....					
Variation du BFR brut normal (3)					
Reconstitution du stock					
Dividendes versés					
Total des besoins					
Ressources :					
CAF normale (4)					
Variations du capital					
Variation des comptes-courants					
Emprunts nouveaux					
Cessions d'éléments d'actif					
Reconstitution du crédit fournisseurs					
Déstockage					
Subventions					
Total des ressources					
Soldes ressources – besoins					
Trésorerie					

(1) Nouveaux investissements incorporels, corporels et financiers

(2) Remboursements des créanciers privilégiés et chirographaires selon les modalités arrêtées par le tribunal.

(3) BFR brut = Stocks + Clients bruts (y compris mobilisation sous forme d'escompte, loi Dailly, etc)
– Fournisseurs d'exploitation.

(4) CAF égale à :

- Bénéfice net
- + Dotations aux amortissements
- + Dotations aux provisions
- + Valeur comptable des actifs cédés
- Produit des cessions des éléments d'actif
- Reprises sur amortissements et provisions
- Quote-part de subventions virée au compte de résultat.

1. Source : Alain Jausselme, Maître de conférences d'HEC-Entrepreneurs.

TABLEAU 17.9 Le tableau de financement en plan de cession¹

SOCIÉTÉ :

Exercices	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
CA					
Besoins :					
Coût des licenciements					
Autres coûts de restructuration					
Nouveaux investissements					
Remboursements d'emprunts nouveaux					
Rachat d'actifs fixes à l'administrateur judiciaire (1)					
Variation du BFR brut normal (2)					
Reconstitution du stock					
Dividendes versés					
Total des besoins					
Ressources :					
CAF normale					
Variations du capital					
Variation des comptes-courants					
Emprunts nouveaux					
Cessions d'éléments d'actif					
Plus-value sur stocks					
Plus-value sur rachat comptes clients					
Déstockage					
Subventions					
Total des ressources					
Soldes ressources – besoins					
Trésorerie					

(1) Le rachat des actifs de l'entreprise peut éventuellement bénéficier d'un paiement étalé.

(2) Le BFR est à reconstituer en totalité, sauf si des actifs circulants ont été cédés par l'administrateur judiciaire. Dans une telle hypothèse, ces actifs (stocks ou créances clients) devront être intégrés dans ce montant du BFR.

1. Source : Alain Jausselme, Maître de conférences d'HEC-Entrepreneurs.

LES ASPECTS FISCAUX DU REDRESSEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

EXONÉRATION DE L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS EN FAVEUR DES SOCIÉTÉS QUI REPRENENT UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE EN DIFFICULTÉ

Les sociétés créées pour reprendre une entreprise industrielle en difficulté sont exonérées d'impôt sur les sociétés pendant les 24 premiers mois de leur activité (article 44 septies du Code général des impôts). Cette exonération a été étendue par la loi du 29 décembre 1990 aux sociétés créées pour reprendre une ou plusieurs activités complètes ou autonomes d'une entreprise en liquidation judiciaire. L'exonération d'impôt est plafonnée à 200 000 € par période de trois ans, conformément aux règles européennes dites « de minimi ». Ces mêmes règles excluent de l'exonération les secteurs suivants : transports, construction de véhicules automobiles, de navires civils, fabrication de fibres artificielles ou synthétiques, sidérurgie, industrie charbonnière, production ou transformation de produits agricoles, pêche, aquaculture.

L'entreprise qui effectue la reprise doit être une société imposée à l'IS. Elle doit être également spécialement constituée pour effectuer cette reprise. Son capital ne doit pas être détenu directement ou indirectement par des personnes qui ont été associées ou exploitantes de l'entreprise en difficulté pendant l'année précédant la reprise ou par des personnes qui ont détenu indirectement plus de 50 % du capital de cette entreprise¹. Enfin, l'activité de la société créée pour la reprise doit être maintenue durant au moins 3 ans.

L'entreprise reprise doit être une entreprise industrielle faisant l'objet d'une procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire. Il peut s'agir d'une entreprise individuelle ou d'une société mais il peut également s'agir d'un établissement en difficulté même si l'entreprise dont il dépend n'est pas elle-même en difficulté. Il convient cependant que l'entreprise cédante soit indépendante juridiquement et économiquement de l'entreprise qui est créée pour la reprise de l'établissement. La notion d'indépendance économique n'exclut pas cependant l'existence de liens économiques et financiers temporaires et c'est à l'administration d'apprécier si elle est respectée. La cession peut être totale ou partielle mais dans ce dernier cas elle doit porter sur un ensemble d'éléments d'exploitation constituant une ou plusieurs branches complètes d'activité. La cession ordonnée par le tribunal peut être assortie d'une

¹ Par détention indirecte on entend la détention de droits de vote ou de droits à dividendes par des membres du foyer fiscal de la personne, par une entreprise dans laquelle cette personne détient plus de 50 % des droits sociaux ou par une société dans laquelle cette même personne exerce en droit ou en fait la fonction de gérant, président, directeur général, président du conseil de surveillance ou membre du directoire.

période de location-gérance du fonds si la société repreneuse prend l'engagement ferme de racheter ce fonds dans un délai maximum de deux ans.

L'exonération d'impôt peut être également accordée sur agrément du ministre chargé du Budget si l'entreprise est en difficulté mais ne fait pas l'objet d'une procédure de redressement judiciaire¹. L'arrêt de l'exploitation doit cependant présenter un caractère inévitable et le CIRI, ou le CODEFI doit avoir statué sur l'état de difficulté et avoir mis au point ou approuvé un plan de redressement et un plan de financement correspondant. Le même agrément doit être obtenu si l'entreprise reprise fait l'objet d'une procédure de liquidation judiciaire. Les PME, au sens européen du terme, ainsi que les entreprises implantées en zones éligibles à la prime d'aménagement du territoire classées pour les projets industriels, peuvent bénéficier de subventions supérieures à 200 000 € par période de trois ans, à condition d'obtenir au préalable un agrément du ministre chargé du budget. Cet agrément est subordonné à deux conditions supplémentaires. La société bénéficiaire doit prendre l'engagement de conserver pendant au moins cinq ans les emplois maintenus et créés dont le coût est retenu pour la détermination du plafond d'aide. Par ailleurs, le financement de l'opération de reprise doit être assuré à 25 % au moins par le bénéficiaire de l'avantage fiscal. Si l'entreprise est une petite entreprise, l'exonération d'impôt s'applique dans la limite de 43 % du montant des coûts salariaux (au sens européen du terme, la petite entreprise est celle qui emploie moins de 50 salariés, dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan est inférieur à 10 M€ et dont 75 % au moins du capital est détenu par une ou plusieurs personnes physiques). Si l'entreprise est une entreprise moyenne, l'exonération d'impôt est plafonnée à 21 % du montant des coûts salariaux (l'entreprise moyenne, au sens européen du terme est celle qui emploie moins de 250 salariés et dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 M€ ou le total du bilan inférieur à 43 M€).

Les sociétés exonérées d'impôt sur les sociétés en application des dispositions qui précèdent peuvent être également exonérées de CET et de taxe foncière au titre des mêmes périodes et dans les mêmes proportions.

L'impôt sur les sociétés dont la société nouvelle a été dispensée devient immédiatement exigible si, durant ses trois premières années d'exploitation, cette société nouvelle interrompt totalement ou partiellement l'activité reprise. L'imposition devient également exigible si l'exploitation est affectée par certains événements (apports en société, fusion, transfert de siège ou d'un établissement à l'étranger, dissolution, transformation entraînant la création d'un être moral nouveau).

¹ Le directeur des services fiscaux du département concerné peut avoir délégation de pouvoir pour des agréments concernant l'aménagement de terrains. Contacter ces services fiscaux.

EXONÉRATION DE LA CONTRIBUTION ÉCONOMIQUE TERRITORIALE (CET) ET DE LA TAXE FONCIÈRE

Les entreprises créées pour reprendre une entreprise industrielle, commerciale, artisanale ou libérale en difficulté, peuvent bénéficier, pendant deux ans d'une exonération de la contribution économique territoriale (CET), de la taxe foncière sur les propriétés bâties mais également de la taxe pour frais de chambres de commerce et d'industrie ou pour frais des chambres des métiers. Étant donné qu'aucune de ces impositions n'est due l'année de la création ou de la reprise (sauf si celle-ci a lieu avant le 1^{er} janvier), la durée totale des exonérations est donc de trois ans.

Les modalités de ces exonérations sont précisées dans les articles 1464 C et 1465 du Code général des impôts. Les entreprises bénéficiaires doivent réunir les conditions prévues par l'article 44 sexies du Code général des impôts pour l'exonération de 24 mois des bénéfices réalisés par les sociétés créées pour reprendre une entreprise en difficulté (cf. page précédente).

Ces exonérations temporaires sont soumises à diverses conditions :

- une délibération des collectivités doit avoir été prise avant le 1^{er} juillet de l'année de création ou de reprise et, en tout état de cause, avant le jugement du tribunal de commerce ;
- en matière de CET, l'entreprise nouvelle doit adresser une demande d'exonération aux services des impôts avant le 1^{er} janvier de l'année qui suit celle de la création ou de la reprise de l'entreprise en difficulté ;
- l'exonération sera remise en cause (et les sommes exonérées réclamées) en cas de cessation volontaire d'activité dans les 5 ans qui suivent la fin de la période d'exonération ou pendant ladite période.

Dans certaines zones défavorisées, les collectivités locales peuvent porter à 5 ans l'exonération de CET pour la reprise d'entreprises industrielles en difficulté. Un agrément du ministère du Budget est alors nécessaire mais cet agrément est décentralisé lorsque l'établissement industriel repris est une PME.

MESURES FISCALES EN FAVEUR DES PARTICULIERS QUI SOUSCRIVENT AU CAPITAL DES ENTREPRISES¹

1. Les particuliers qui souscrivent en numéraire à l'augmentation du capital d'une société non cotée peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt égale à 25 % du montant des apports effectués. La réduction d'impôt est calculée sur des montants d'apports plafonnés à 20 000 €

¹ Ces mesures étant susceptibles d'être modifiées, il est prudent de contacter le centre des impôts avant d'en tenir compte pour l'élaboration d'un plan de développement.

par an pour les célibataires, veufs ou divorcés (réduction d'impôt limitée à 5 000 €) et 40 000 € par an pour les couples mariés soumis à imposition commune (réduction d'impôt limitée à 10 000 €). L'excédent par rapport aux plafonds de 20 000 € ou 40 000 € est reportable sur les 4 exercices suivants. L'entreprise doit être soumise à l'impôt sur les sociétés, elle doit exercer une activité industrielle, commerciale, artisanale ou libérale.

2. Rappelons que le repreneur d'une entreprise qui exploite son activité sous forme d'entreprise individuelle peut déduire les intérêts d'emprunt contractés pour l'acquisition des éléments d'actifs (mobiliers, immobiliers ou immatériels).
3. Rappelons également qu'un particulier peut déduire de son revenu imposable les intérêts d'un emprunt souscrit à titre personnel pour racheter des parts sociales ou des actions d'une société non cotées. Les intérêts d'emprunt ouvrant droit à cette réduction sont cependant retenus dans la limite de 20 000 € pour les contribuables célibataires et de 40 000 € pour les couples soumis à imposition commune. La réduction d'impôt est donc plafonnée à 5 000 € ou 10 000 €. Cette réduction d'impôt peut être effectuée chaque année pendant toute la durée de l'emprunt. L'entreprise qui est reprise doit être une société de moins de 250 salariés imposée à l'IS. Son chiffre d'affaires HT ne doit pas avoir excédé 50 M€ ou son bilan 43 M€ durant l'année ayant précédé la reprise. Par ailleurs, l'acquisition doit conférer à l'acquéreur au moins 25 % des droits de vote et des bénéfices de la société reprise. Cet acquéreur doit par ailleurs prendre l'engagement de conserver pendant cinq ans les titres de la société reprise et il doit exercer des fonctions de direction au sein de cette société. Cependant, depuis la loi de modernisation de l'économie d'août 2008, le dispositif précédent bénéficie aux membres d'un même groupe familial ou à plusieurs salariés de la société reprise. Pour l'appréciation du pourcentage minimum de 25 % des droits de vote et des bénéfices, il est tenu compte des droits détenus par l'ensemble des membres du groupe familial qui interviennent dans la reprise (en dehors des droits qu'ils détenaient avant la reprise) ou par l'ensemble des salariés repreneurs. Par ailleurs, l'exercice des fonctions de direction peut être assuré par le repreneur principal ou par l'un des autres repreneurs du groupe familial (conjoint, ascendant, descendant...) ou, s'il s'agit d'un salarié, par d'autres salariés repreneurs. La réduction d'impôt au titre des emprunts contractés pour la reprise n'est pas cumulable avec la réduction d'impôt sur le revenu ou la réduction d'ISF pour souscription au capital des PME.
4. Il existe une disposition proche de la précédente qui a été évoquée pour la reprise d'une entreprise en bonne santé. Elle permet aux salariés et dirigeants de déduire de leur rémunération les intérêts des emprunts qu'ils contracteront pour acquérir les titres de la société dans laquelle ils exercent ou exerceront leur activité professionnelle. L'acquisition ou la souscription de ces titres doit être de nature à leur permettre d'acquérir ou de conserver leurs revenus dans la société rachetée et d'y exercer leur activité professionnelle principale. Ces conditions sont de facto remplies lorsque l'achat des titres permet à l'emprunteur de racheter une entreprise en difficulté et d'en assurer la direction en y consacrant la plus grande partie de son temps de travail effectif ou en tirant de cette direction plus de 50 % de ses revenus professionnels. L'emprunt doit être consacré au financement de l'acquisition ou de

la souscription des titres et le montant des intérêts déductibles « doit être proportionné à la rémunération annuelle de l'emprunteur ». Cela signifie que l'administration plafonnera le montant des intérêts déductibles chaque année au montant des intérêts calculés sur la partie de l'emprunt n'excédant pas le triple de la rémunération annuelle perçue ou escomptée à court terme par l'emprunteur. Ce plafond est déterminé l'année d'obtention de l'emprunt.

Cette déductibilité des intérêts d'emprunt est d'un intérêt non négligeable mais elle n'est pas cumulable avec les avantages fiscaux précédemment évoqués (crédit d'impôt pour une société holding créée pour racheter une entreprise, réduction d'impôt sur le revenu et d'ISF pour souscription au capital de PME, réduction de 25 % des intérêts d'emprunt pour les particuliers qui rachète des titres de sociétés non cotée)

RÉDUCTION DES DROITS DE MUTATION

Les entreprises qui reprennent une affaire en difficulté peuvent, sous certaines conditions d'emploi et d'investissement, obtenir une réduction des droits de mutation.

À la réduction précédente peut venir s'ajouter une réduction des droits de mutation sur l'achat des actifs (articles 697 et 721 du CGI). Cette réduction est accordée sur agrément ministériel, pour certaines zones défavorisées, avec un seuil d'emplois requis et l'avis favorable du CIRI. L'agrément doit être préalable et le bénéfice du taux réduit doit être demandé dans l'acte d'acquisition.

L'article 1717 du Code général des impôts prévoit également la possibilité de fractionner ou différer le règlement des droits d'enregistrement ou de la taxe de publicité foncière.

Si la maîtrise fiscale constitue un élément important de la reprise d'une entreprise en difficulté, le plus important sera cependant la qualité des contacts que vous avez avec les administrateurs judiciaires.

Faites-vous connaître de ces administrateurs judiciaires en leur signalant le type d'entreprise que vous recherchez de telle sorte qu'ils soient incités à vous inscrire dans leurs fichiers. Cela leur permettra de vous contacter lorsqu'une affaire susceptible de vous intéresser leur sera confiée.

Soyez conscient que les procédures collectives se sont professionnalisées. Les « bons coups » des années 80 sont aujourd'hui plus rares et les cessions transparentes, équitables et objectives sont fort heureusement devenues la règle plutôt que l'exception.

Si la matière développée dans les pages qui précèdent peut vous apparaître complexe, ne vous inquiétez pas, de nombreux spécialistes, avocats, conseillers spécialisés ou experts comptables sont aujourd'hui bien armés pour vous aider, si vous savez les écouter.

POINTS CLÉS

- Identifier des entreprises en cessation de paiement susceptibles d'être reprises est relativement facile car les administrateurs judiciaires ont l'obligation de publier les recherches de repreneurs.
- Il est indispensable de connaître les aspects juridiques du redressement avant de se lancer dans la reprise d'une entreprise.
- Mieux vaut reprendre une entreprise en difficulté après son dépôt de bilan plutôt qu'avant la cessation de paiement car l'administrateur judiciaire aura réalisé le diagnostic de cette entreprise et arrêté le montant de ses dettes. Les mauvaises surprises potentielles seront donc moins nombreuses.
- Il peut être préférable d'opter pour un rachat des actifs de l'entreprise plutôt que de reprendre celle-ci par un plan de continuation sauf si vos tableaux de financement prévisionnels montrent que les remboursements des dettes seront nettement inférieurs à la moitié de la capacité d'autofinancement de l'entreprise.
- Un plan de continuation présente des avantages et il a souvent la préférence du tribunal de commerce car il préserve des emplois et limite les risques de conflits sociaux. Si le repreneur ne respecte pas les dispositions du plan d'apurement du passif, l'entreprise sera mise en liquidation et la responsabilité de ce repreneur pourra être recherchée.
- L'offre faite à l'administrateur judiciaire est un document important qu'il convient de rédiger avec beaucoup de soins car il va conditionner la décision du tribunal de commerce.
- Pour conduire un redressement avec succès il faut faire en sorte que l'entreprise redevienne rentable le lendemain même de sa reprise. Les ressources doivent être suffisantes pour disposer en permanence d'une trésorerie positive car rares seront les banquiers et les fournisseurs qui accepteront de faire crédit à une entreprise qui était en difficulté avant d'être reprise.

Auto-Cast

Le redressement d'une entreprise en difficulté

Par Daniel Girardot et 16 autres cadres de la société

1970, Daniel Girardot est ingénieur électro-chimiste. Il décide de compléter sa formation scientifique par des études en management dans un IAE avant de commencer une belle carrière dans le secteur de la fonderie. En 2003, il est directeur du développement de Giat Industrie, une entreprise de 6 400 personnes qui fabrique des armements et notamment des véhicules blindés.

Le 1^{er} octobre 2003, il est appelé par les actionnaires d'un groupe de fonderies pour redresser une société de 500 salariés, APM qui fabrique des pièces pour l'automobile. Elle exploite deux sites à Bléré en Indre et Loire et Laval dans la Mayenne. Malheureusement, APM ne peut éviter une procédure de redressement judiciaire et les tentatives pour trouver des repreneurs échouent. Au terme d'une longue période d'observation, et après des mesures drastiques de réduction de coûts imposées par la forte baisse du chiffre d'affaires, le tribunal de commerce de Nanterre arrête un plan de redressement par voie de continuation en mai 2005. Mais la viabilité de ce plan est faible au-delà de 2 ans, en raison notamment de l'importance des besoins d'investissement à financer.

Grâce à l'engagement de Daniel Girardot, demeuré manager, et à son désir d'informer en permanence tous les salariés de la situation du groupe, le plan est respecté au-delà de cette période et la société poursuit son redressement jusqu'au début de 2008. Elle ne peut résister à la brutale crise du secteur automobile, son unique donneur d'ordres.

Les actionnaires d'origine décident de céder le capital à un groupe d'investisseurs qui ont repris des entreprises et souhaitent les fusionner avec APM qui vient de prendre le nom d'Auto Cast. Pour Monsieur Girardot ce projet est hautement risqué.

Aucune solution satisfaisante n'est trouvée et le Commissaire à l'exécution du plan de continuation saisit le tribunal du fait de l'état de cessation des paiements. Une nouvelle procédure est ouverte sous la forme d'une liquidation judiciaire avec poursuite d'activité jusqu'en avril 2009. Seule une cession du fonds de commerce à très bref délai peut laisser encore une chance. Face à la faiblesse des projets de reprise présentés, Daniel Girardot et 16 cadres d'Auto Cast décident de proposer leur candidature pour la reprise du site de Laval afin de permettre le sauvetage de la majorité de ses salariés.

Selon l'administrateur judiciaire, Hélène Bourbouloux :

« Compte tenu de l'engagement constant depuis 7 ans de ce manager pour sauver l'entreprise, de son absence au capital et de la totale confiance dont il bénéficiait auprès des salariés et des clients, le parquet de Nanterre a exceptionnellement requis, conformément à la loi, que le statut de mandataire social ne l'empêche pas de se porter coacquéreur de la société avec ses cadres. L'offre a été retenue par le tribunal en juin 2009. Monsieur Girardot et son équipe avaient toutefois convaincu un partenaire industriel de participer à la reprise à hauteur de 34 %.



Depuis lors, la société, toujours dirigée par Monsieur Girardot, a su garder la confiance de ses clients et elle a surmonté la crise. Son avenir proche devrait être pérennisé avec son adossement à un important groupe industriel français ».

Les clés de ce succès, selon Maître Bourbouloux :

« Le dirigeant a toujours choisi la transparence et le respect des engagements pris à l'égard de tous ses collaborateurs et de ses clients. »

J'ai rencontré Daniel Girardot et trois de ces collaborateurs le 19 octobre 2010 à Laval. Le président était heureux de me les présenter. « C'est une œuvre commune » m'a-t-il dit à plusieurs reprises. En aparté, l'un de ses cadres m'a confié « C'est un homme de parole. C'est grâce à lui et à son désir de partager toutes les informations que nous nous sommes tirés d'affaires et que nous regardons maintenant l'avenir avec optimisme. ».

Je n'ai pas regretté d'être venu partager avec eux leur émotion.

Souhaitons-leur bonne chance.

Conclusion

Créateurs, vous êtes probablement pressés de vous lancer dans l'aventure, aussi me contenterai-je de vous proposer une conclusion très brève tirée d'un ouvrage que beaucoup de dirigeants ont lu avec plaisir, Les Propos d'O.L. Barenton, confiseur :

« Pour réussir soyez prudent mais audacieux. Travaillez énormément mais en gardant l'esprit libre. Veillez à tout mais en laissant à chacun sa responsabilité. Soyez économe mais sachez dépenser. Ayez de l'intelligence mais que le voisin n'en soit pas écrasé. Soyez fort mais ne faites peur à personne. Soyez droit et confiant mais pensez que le voisin ne l'est pas toujours.

« Si vous vous sentez capable de tout cela, essayez ; sinon essayez quand même, et si vous réussissez, tout le reste vous sera donné par surcroît. »



Informations utiles

Activités et coordonnées des organismes, sociétés d'études, revues, banques spécialisés dans l'aide aux créateurs

- Ressource n° 1. Les sources d'informations générales et de conseils
- Ressource n° 2. Les informations sur le marché
- Ressource n° 3. Les sources d'informations sur le financement
- Ressource n° 4. Le financement de la création - les dons, primes, subventions et prêts d'honneur
- Ressource n° 5. La recherche d'associés financiers
- Ressource n° 6. Les organismes accordant des prêts à long et moyen terme
- Ressource n° 7. Les sources d'informations juridiques
- Ressource n° 8. Les sources d'informations sur les formalités de création
- Ressource n° 9. Les sources d'informations sur la propriété industrielle
- Ressource n° 10. Les sources d'informations sociales
- Ressource n° 11. Les sources d'informations fiscales
- Ressource n° 12. Quelques revues françaises sur les innovations et les opportunités
- Ressource n° 13. Les sources d'informations liées à la reprise et à la transmission d'entreprises

Modèles de statuts, de contrats et d'imprimés

- Modèle n° 1. Statuts d'une SARL
- Modèle n° 2. Statuts d'une EURL
- Modèle n° 3. Imprimés pour les formalités de création
- Pouvoir pour l'accomplissement des formalités
 - Attestation de délivrance de l'information donnée à son conjoint sur les conséquences des dettes contractées dans l'exercice de sa profession sur les biens conjoints
 - Lettre au bailleur ou au syndic de copropriété
 - Déclaration de non condamnation
- Modèle n° 4. Annonce à insérer dans un journal d'annonces légales
- Modèle n° 5. Contrat de travail - Lettre d'engagement
- Modèle n° 6. Contrat de travail à durée indéterminée
- Modèle n° 7. Contrat de travail à durée déterminée (de date à date)
- Modèle n° 8. Contrat de travail à durée déterminée (sans terme précis)
- Modèle n° 9. Convocation d'un salarié pour un entretien (licenciement non économique)
- Modèle n° 10. Lettre de licenciement
- Modèle n° 11. Certificat de travail
- Modèle n° 12. Reçu pour solde de tout compte

ACTIVITÉS ET COORDONNÉES DES ORGANISMES, SOCIÉTÉS D'ÉTUDES, REVUES, BANQUES SPÉCIALISÉES DANS L'AIDE AUX CRÉATEURS

RESSOURCE N° 1 : LES SOURCES D'INFORMATIONS GÉNÉRALES ET DE CONSEILS

- **Ethic, Entreprises de taille humaine indépendantes et de croissance**

260 bd Saint Germain 75007 PARIS - tél. 01 71 18 33 68 - www.ethic.fr

Mouvement de réflexion qui regroupe des entreprises de croissance. Ses membres sont le plus souvent des parrains potentiels pour des créateurs talentueux.

- **Réseau entreprendre**

www.reseau-entreprendre.org - e-mail reseau@reseau-entreprendre.org -

En région parisienne : Paris entreprendre - www.reseau-entreprendre-paris.fr,
www.reseau-entreprendre-92.fr.

Dans de nombreuses régions (Nord, Loire, Ouest, Paca...), des associations de chefs d'entreprise se sont créées pour sélectionner des créateurs puis les conseiller et leur apporter un soutien financier. Un réseau efficace

- **France Initiative Réseau**

55 rue des Francs-Bourgeois - 75181 Paris Cedex 04 - tél. 01 40 64 10 20 - www.France-initiative.fr - e-mail info@france-initiative.fr

Regroupées au sein de France Initiative, ces associations ont pour vocation de favoriser la création d'entreprises. Constituées d'élus, de chefs d'entreprise, de banquiers et d'experts, ces plates-formes apportent conseils et suivi, prêts d'honneur et parrainage aux créateurs d'entreprise

- **EGEE**

15 avenue de Ségur - 75007 Paris - tél. 01 47 05 57 71 - fax 01 47 05 67 16 - www.egee.asso.fr - e-mail international@egee.asso.fr - e-mail national@egee.asso.fr

Réseau régional et départemental de cadres retraités qui conseillent bénévolement les entreprises et les créateurs. Leur aide peut être particulièrement précieuse.

- **FFCCRE, Fédération française des clubs de créateurs et repreneurs d'entreprises**

Tour Winterthur - 92085 Paris La Défense Cedex 18 - tél. 01 49 03 81 99 - www.ffccre.net - e-mail info@ffccre.net

Elle a pour vocation de représenter, au niveau national, et d'animer un réseau de clubs de créateurs et repreneurs d'entreprises dont le rôle essentiel est de soutenir les créateurs lors de la conception de leur projet et pendant le développement de leur entreprise.

- **CJD, Centre des jeunes dirigeants**

19 avenue George-V - 75008 Paris - tél. 01 53 23 92 50 - fax 01 53 23 92 30
- www.cjd.net - e-mail cjd@cjd.net

Il prodigue les mêmes conseils que l'ETHIC et peut offrir le même type de parrainage.

- **CGPME, Confédération générale des petites et moyennes entreprises**

10 terrasse Bellini - 92806 Puteaux Cedex - tél. 01 47 62 73 73 - fax 01 47 73 08 86
- www.CGPME.fr - e-mail contact@cgpme.fr

La CGPME compte un grand nombre d'adhérents appartenant aux différentes branches de l'activité économique. Au sein de la confédération le futur dirigeant devrait donc trouver des patrons susceptibles de le conseiller.

- **Medef, Mouvement des entreprises de France**

55 avenue Bosquet - 75007 Paris - tél. 01 53 59 19 19 - fax 01 45 51 20 44 - www.medef.com - e-mail contact@medef.fr

Quoiqu'ayant plutôt vocation à rassembler des patrons de grandes entreprises, le Medef se préoccupe de plus en plus des PME. Il ne refusera donc pas d'aider un créateur. Il faut toutefois que ce dernier sache que les préoccupations d'un PDG de grande firme sont souvent fort éloignées de celles d'un patron de PME.

- **Ecti**

101-109 rue Jean-Jaurès - F 92300 Levallois-Perret - tél. 01 41 40 36 00 - fax 01 41 40 37 47
- www.ecti.org)

Association à but non lucratif qui rassemble des seniors bénévoles de toute formation, venant de l'entreprise ou de l'administration et qui peuvent apporter de précieux conseils aux créateurs et repreneurs d'entreprises.

Les spécialistes et les informations techniques générales ou spécialisées

Les informations techniques générales

- **APCE, Agence pour la création et le développement des nouvelles entreprises**

14 rue Delambre - 75682 Paris Cedex 14 - tél. 01 42 18 58 58 - fax 01 42 18 58 00
- www.apce.com - e-mail info@apce.com

Elle peut conseiller les créateurs et les orienter vers les organismes susceptibles de contribuer au financement de leur future entreprise. Son site internet est de qualité.

- **Les Espaces entreprendre des chambres de commerce et d'industrie**

Pour obtenir leur adresse contacter l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie - 46 avenue de la Grande Armée - 75858 Paris Cedex 17 - tél. 01 40 69 37 00

- fax 01 47 20 61 28 - site web www.acfci.cci.fr - autre site, entièrement consacré à « Entreprendre en France » : www.entreprendre-en-france.fr

Les conseillers en création peuvent aider les créateurs à faire l'analyse de leur projet, leur indiquer les organismes régionaux susceptibles de les financer et, d'une manière générale, les suivre jusqu'à la création effective. Les bureaux d'accueil sont parfois appelés « guichets uniques ».

- **Les chambres de métiers**

Pour obtenir leur adresse contactez l'Assemblée permanente des chambres de métiers, (APCM) 12 avenue Marceau, 75008 Paris - tél. 01 44 43 10 00 - fax 01 47 20 34 48 - www.artisanat.fr - e-mail info@apcm.fr

Avec l'appui des chambres de métier, la Bourse nationale d'opportunités artisanale (BNOA) est la première plate-forme nationale de rapprochement entre cédants et repreneurs - www.bnoa.net.

- **Le secrétariat d'État du commerce, de l'artisanat, des pme, du tourisme, des services, des professions libérales et de la consommation**

80 rue de Lille - 75007 Paris - tél. 01 43 19 24 24 - fax 01 43 19 21 50 - www.pme.gouv.fr

- **Service d'accueil aux entreprises des préfetures**

Il joue, lui aussi, le même rôle que les points accueil des chambres de commerce. Il peut notamment renseigner sur les primes à la création d'entreprises.

- **Le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé**

127, rue de Grenelle 75007 Paris 07 SP - tél. Info service 0821 347 347 - www.travail-solidarite.gouv.fr

On trouve dans ce site une rubrique d'informations pratiques très utiles aux créateurs.

- **APEC, Association pour l'emploi des cadres**

51 boulevard Brune - 75014 Paris - Cedex 14 - tél. 01 40 52 20 00 - 0810 805 805 - www.apec.fr

Cette association possède des correspondants dans les différentes régions. Elle dispose de spécialistes par branche d'activité. Ces spécialistes peuvent apporter des conseils techniques de qualité aux cadres désireux de créer une entreprise.

Il existe une unité Création d'Entreprise qui dispense des conseils pour la création au travers de réunions d'information, de réflexion et d'entretiens individuels.

Les services de l'APEC sont ouverts aux cadres cotisant à une caisse de retraite, cadres relevant de l'AGIRC.

- **Pôle emploi**

www.pole-emploi.fr

Les demandeurs d'emploi qui souhaitent créer ou reprendre une entreprise peuvent participer à des ateliers (« Créer votre entreprise : pourquoi pas ? » « Organiser votre projet de création ou de reprise d'entreprise »). Ils peuvent aussi bénéficier d'entretiens individuels d'évaluation préalable

et de suivi de leur projet. Pôle Emploi accorde des aides spécifiques aux créateurs et repreneurs (Accre, Nacre, maintien partiel des allocations chômage, aide en capital, financement de formations à la création).

- **RSI (Régime social des indépendants)**

Caisse nationale : 264 avenue du Président Wilson - 93457 La Plaine-Saint-Denis Cedex - tél. 01 77 93 00 00 - www.le-rsi.fr

Ce site contient des informations très utiles sur le régime social des indépendants, le choix d'une structure juridique et les aides à la création.

- **Groupe des banques populaires**

5 rue Leblanc - 75015 Paris - tél. 01 45 58 65 06 - www.banquepopulaire.fr

Le groupe a mis en place, dans ses agences, des services d'accueil et de conseil spécialisés dans la création. Son site Internet contient un dossier conseil sur la création d'entreprise.

D'une façon générale, les banques ont presque toutes aujourd'hui des spécialistes susceptibles de renseigner les créateurs d'entreprises. Par ailleurs, les pépinières d'entreprise (et notamment celles créées par les chambres de commerce), les fonctionnaires du ministère du Travail, des Assedic, de l'Urssaf, de l'industrie et des finances ne refuseront jamais de donner des conseils aux futurs patrons à condition toutefois que ces derniers sachent se présenter.

- **Les boutiques de gestion**

44 rue Cambonne, 75015 Paris - tél. 01 43 20 54 87 - fax 01 43 20 28 49 - www.boutiques-de-gestion.com - e-mail rbg@boutiques-de-gestion.com

Elles se sont fixées comme objectif de conseiller les créateurs. Leurs services ne sont pas gratuits mais leurs chargés de mission et leurs experts peuvent faire gagner du temps aux créateurs en les assistant dans leurs démarches et dans l'élaboration de leurs dossiers. Les boutiques de gestion sont regroupées au sein du

- **ADIE, Association pour le droit à l'initiative économique**

4 boulevard Poissonnière - 75009 Paris - tél. 01 49 33 59 00 - 0800 800 566
- fax 01 56 03 59 59 - www.adie.org e-mail - adie@adie.org

Cette association aide les personnes exclues du marché du travail et du système bancaire classique à créer leur propre entreprise. Elle distribue des micro-crédits et conseille les créateurs.

- **Collectif ville-campagne**

www.installation-campagne.fr

Collectif d'organismes désireux d'aider ceux qui veulent s'installer à la campagne

Les informations techniques spécialisées

- **Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables**

19 rue Cognacq Jay - 75341 Paris Cedex 07 - tél. 01 44 15 60 00 - fax 01 44 15 90 05
- www.experts-comptables.fr - e-mail communication@cs.experts-comptables.org

L'expert-comptable, au-delà de sa mission principale d'établissement des comptes, peut conseiller le créateur dans les domaines financier, juridique et social. Sur le site des experts-comptables, consulter Entreprisecreation.com (rubrique Boîte à outils).

- **Association française des avocats conseils d'entreprise**

114-116 avenue de Wagram - 75017 Paris - tél. 01 47 66 30 07 - fax 01 47 63 35 78
- www.avocats-conseils.org - e-mail ace@avocatline.com

L'intervention d'un conseil juridique facilitera la rédaction des statuts de la future société.

- **Le Conseil supérieur du notariat**

60 bld de la Tour Maubourg - 75007 Paris - tél. 01 44 90 30 00 - fax 01 44 90 30 30
- www.notaires.fr.

Ce site contient une rubrique sur la création d'entreprise.

- **Compagnie nationale des conseils en propriété industrielle**

92 rue d'Amsterdam - 75009 Paris - tél. 01 53 21 90 89 - fax 01 53 21 95 90 - www.cncpi.fr -
e-mail cncpi@club-internet.fr

Le Conseil en propriété industrielle est là pour « conseiller, assister ou représenter les tiers en vue de l'obtention, du maintien, de l'exploitation ou de la défense des droits de propriété industrielle, droits annexes et droits portant sur toutes questions connexes, y compris les consultations juridiques et la rédaction d'actes sous seing privé ». Des permanences, ouvertes au public, sont assurées par des conseillers tous les après-midi à la Bourse de Commerce - 2 rue de Viarmes - 75001 Paris (inscription obligatoire sur arist@ccip.fr [objet : inscription permanence INPI])

Les revues consacrées à la création d'entreprise et à la reprise

- **Challenges**

33 rue Vivienne - 75002 Paris - tél. 01 44 88 34 34 - fax 01 58 65 03 04 - www.challenges.fr

- **Création d'entreprise magazine (Bimestriel)**

(Lafont Presse - 53 rue du Chemin Vert - 92100 Boulogne Billancourt - tél. 01 46 10 21 21
- fax 01 46 10 21 22 - www.lafontpresse.fr

- **Entreprendre (Mensuel)**

(Lafont Presse - 53 rue du Chemin Vert - 92100 Boulogne Billancourt - tél. 01 46 10 21 21
- fax 01 46 10 21 22 - www.entreprendre.fr

- **L'entreprise (Mensuel)**

29 rue de Chateaudun - 75008 Paris - tél. 01 75 55 10 00 - www.lentreprise.com

- **Franchise et business (Bimestriel)**

Lafont Presse - 53 rue du Chemin Vert - 92100 Boulogne Billancourt - tél. 01 46 10 21 21
- fax 01 46 10 21 22 - www.lafontpresse.fr

- **Franchise magazine (Mensuel)**

6 bis rue Gambetta - 92022 Nanterre Cedex - tél. 01 46 69 11 33 - fax 01 46 69 11 98
- www.franchise-magazine.com

- **Le Nouvel entrepreneur (Mensuel)**

1 rue des Entrepreneurs - 93400 Saint-Ouen - tél. 01 40 11 44 44 - fax 01 40 11 55 50
- www.nouvelentrepreneur.fr - e-mail entrepreneur@groupetouati.com

Le site, conçu par le groupe Touati, contient beaucoup d'informations très utiles aux créateurs.

- **L'Officiel de la franchise (Mensuel)**

1 rue des Entrepreneurs - 93400 Saint-Ouen - tél. 01 40 11 44 44 - fax 01 40 11 55 50
- www.officieldelafranchise.fr - e-mail franchise@groupetouati.com

- **PME@acquisition d'entreprises**

DAICI SAS International - 97 avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris - tél. 01 47 23 00 07
- fax 01 47 20 60 65 - www.acquisitions-entreprises.com - e-mail contact@acquisitions-entreprises.com

- **Rebondir (Mensuel)**

1 rue des Entrepreneurs - 93400 Saint-Ouen - tél. 01 40 11 44 44 - fax 01 40 11 55 50
- www.rebondir.fr - e-mail rebondir@groupetouati.com

- **Repreneur**

6 bis, rue Gambetta - 92022 Nanterre Cedex - tél. 01 46 69 10 20 - fax 01 46 69 11 99
- www.cession-entreprise.com - e-mail repreneur@intercessio.fr

Autres revues à consulter

- **Artisans Mag**

13 rue Louis Pasteur - 92513 Boulogne-Billancourt Cedex - tél. 01 46 99 93 94
- fax 01 46 99 81 52) - www.editalis.fr - e-mail mravant@editalis.fr

- **L'Usine Nouvelle (Hebdomadaire)**

Antony - Parc II - 10 place du Général de Gaulle - 92160 Antony - tél. 01 77 92 92 92
- www.usinenouvelle.com

- **I.C.F. (Mensuel)**

6 bis rue Gambetta - 92003 Nanterre Cedex - tél. 01 46 69 10 60 - fax 01 46 69 11 98
- www.cession-commerce.com

- **Capital (Mensuel)**

15 rue Galvani - 75809 Paris Cedex 17 - tél. 01 56 99 48 53 - www.capital.fr

- **I-Entreprise (Mensuel)**

20 rue de la Banque - 75002 Paris - tél. 01 55 35 38 90 - fax 01 42 96 10 03
- www.i-entreprise.com

- **Informations entreprises**

Société Publimag - 22 rue Jasmin - 75016 Paris - tél. 01 44 30 24 60 - fax 01 44 30 24 61 -
www.info-entreprise.com - e-mail info@info-entreprise.com

- **Liaisons sociales magazine**

1 rue Eugène Armand Peugeot - 92856 Rueil-Malmaison Cedex - tél. 01 76 73 30 00
- fax 01 76 73 48 01 - www.wkf.fr

- **Management (Hebdomadaire)**

15 rue Galvani - 75809 Paris Cedex 17 - www.prismashop.fr

- **MANAGERIS (Mensuel)**

28 rue des Petites-Écuries - 75010 Paris - tél. 01 53 24 39 39 - fax 01 53 24 39 30
- www.manageris.com - e-mail info@manageris.com

- **P.I.C. INTERNATIONAL (Hebdomadaire)**

DAICI SA International - 97 avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris - tél. 01 47 23 00 07
- fax 01 47 20 60 65 - www.pic-inter.com - e-mail pic-infos@pic-inter.com

Consulter également les sites suivants

Sites de presse français

- **Les Echos**

www.lesechos.fr - L'actualité boursière et financière en direct)

- **L'Expansion**

29 rue de Chateaudun - 75308 Paris Cedex 09 - tél. 01 75 55 10 00 - fax 01 75 55 41 05
- www.lexpansion.com

- **Investir**

16 rue du Quatre Septembre - 75002 Paris - tél. 01 44 88 48 00 - fax 01 44 88 48 02
- www.investir.fr

- **Job pratique**

Rue des Entrepreneurs - 93400 Saint Ouen - tél. 01 40 11 44 44 - fax 01 40 11 55 50
- www.jobpratique.com - e-mail entrepreneur@groupepetouati.com

- **Le Revenu français**

Groupe Revenu Multimédia - 1 bis avenue de la République - 75011 Paris - tél. 01 49 29 30 00
- fax 01 43 55 82 82 - www.lerevenu.com

- **Stratégie**

2 rue Maurice Hartman BP 62 - 92133 Issy-les-Moulineaux Cedex - tél. 01 46 29 46 29
- fax 01 46 29 46 09 - www.strategies.fr

- **Studyrama**

34-38 rue Camille Pelletan - 92309 Levallois Perret Cedex - tél. 01 41 06 59 00
- fax 01 41 06 59 09 - www.studyrama.com - e-mail info@studyrama.com

● Sites de presse internationale

- **La Tribune**

26 rue d'Oradour sur Glane - CS 91522 - 75725 Paris cedex 15 - tél. 01 44 82 16 16
- www.latribune.fr

Une sélection d'articles du jour et des informations sur les entreprises

- **Business week**

www.businessweek.com - L'actualité mais également des articles de fond sur des thèmes financiers, économiques, technologiques - en anglais

- **Financial times**

www.ft.com - Des informations financières de qualité - en anglais

- **Wall street journal**

<http://interactive.wsj.com> - L'un des meilleurs sites économiques et financiers - payant mais peu coûteux - en anglais

RESSOURCE N° 2 : LES INFORMATIONS SUR LE MARCHÉ

Il existe un grand nombre d'informations accessibles aux créateurs. Nous conseillons toutefois à ces derniers de consulter les annuaires et de contacter les organismes suivants.

- **L'annuaire du Medef**

55 avenue Bosquet - 75330 Paris Cedex 07 - tél. 01 53 59 19 19 - fax 01 45 51 20 44
- www.medef.fr e-mail - contact@medef.fr

L'annuaire donne la liste et l'adresse de toutes les Fédérations et de tous les syndicats patronaux.

Le syndicat concerné par l'activité envisagée a peut-être déjà réalisé une étude de marché pour le produit ou le service considéré. Si cette étude n'est accessible qu'aux membres du syndicat, il faut essayer de trouver un dirigeant qui acceptera de la communiquer.

- **L'INSEE**

À Paris, la direction générale et la bibliothèque sont situées 18 bd Adolphe Pinard - 75014 Paris - tél. 01 41 17 50 50 - fax 01 41 17 66 66 - bibliothèque : 01 41 17 67 18
- www.insee.fr - e-mail insee-contact@insee.fr. Serveur vocal 0 825 889 452 - Pour obtenir des informations statistiques : serveur vocal 0 892 680 760

Il existe dans les différentes régions des services de l'Insee qui possèdent une importante documentation et dont les experts ne refuseront pas de conseiller les créateurs sur la manière d'exploiter cette documentation.

L'Insee publie beaucoup d'informations économiques, démographiques, sociales sur la France notamment dans *Annuaire Statistique de la France*, *Extraits des tableaux des comptes de la nation*, *l'Économie française*, dans des périodiques tels *INSEE Conjoncture*, *Économie et Statistique* ou *INSEE Première*, ainsi que dans des analyses régionales et sectorielles particulièrement intéressantes pour un créateur d'entreprise.

De nombreuses informations sur les secteurs d'activité économique, l'emploi, les revenus, les conditions de vie des ménages sont disponibles sur Internet (www.insee.fr).

Rappelons que les bases de données Iris et Oil sont notamment bien adaptées à la recherche de cibles de vente, l'évaluation du taux de pénétration du marché, la localisation des concurrents.

- **Le Centre d'analyses stratégiques**

18 rue de Martignac - 75007 Paris - tél. 01 42 75 60 00 - fax 01 42 75 63 37 - www.plan.gouv.fr et www.strategie.gouv.fr

Cet organisme propose des études réalisées par d'excellents spécialistes. Certaines de ces études répondent aux préoccupations du créateur. Elles sont éditées par la Documentation française www.ladocumentationfrancaise.fr.

- **ACFCI, Assemblée des chambres de commerce et d'industrie**

46 avenue de la Grande Armée - 75858 Paris Cedex 17 - tél. 01 40 69 37 00 - fax 01 47 20 61 28 - www.acfci.cci.fr

Elles réalisent parfois des analyses fort intéressantes accessibles gratuitement aux créateurs. En outre, elles mettent à jour régulièrement un répertoire des entreprises de leur ressort.

- **Les préfetures** étudient la situation et les perspectives économiques de la région qui les concerne et les communes disposent maintenant d'un annuaire détaillé fournissant un grand nombre d'informations sur leur population et sur leur activité économique.

- **CREDOC, Centre de recherche, d'étude et d'observation des conditions de vie**

142 rue Chevaleret - 75013 Paris - tél. 01 40 77 85 10 - fax 01 40 77 85 09 - www.credoc.fr

Il réalise des études économiques et sociologiques sur le comportement des consommateurs et ces études, très intéressantes, sont publiées dans des ouvrages ou des revues telles *Cahiers de Recherche*, *Consommation et modes de vie* ou *Collection des Rapports*.

- **DGCIS, Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services**

www.pme.gouv.fr

La direction générale édite de nombreux documents dont la plupart peuvent être commandés en ligne et notamment des guides pratiques sur la création, la franchise, le développement du commerce non sédentaire. Dans la vie de l'entreprise, elle publie des études intéressantes pour un créateur. Sa collection « Législation et réglementation » regroupe dans des recueils les textes concernant le commerce et l'artisanat. La direction générale édite également une brochure des foires et salons agréés par le ministère de l'Industrie, brochure qui peut être commandée en ligne. Enfin, le site Internet de la direction générale contient de nombreuses informations pratiques téléchargeables concernant la vie de l'entreprise, son environnement

législatif et réglementaire, les simplifications administratives. Le site contient également des informations statistiques utiles pour un créateur ou dirigeant d'entreprise (www.pme.gouv.fr).

- **Le ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement**

Il fournit des informations sur les transports, l'urbanisme, la construction et l'aménagement du territoire - www.developpement-durable.gouv.fr

- **CIDEDD, Centre d'information et de documentation de l'écologie et du développement durable**

20, avenue de Ségur 75302 Paris - Tél. : 01 42 19 22 91

- **CDU, Centre de Documentation sur l'Urbanisme**

Arche Sud 92055 La Défense cedex Tél. : 01 40 81 15 40 - Le Centre de documentation sur l'aménagement et la compétitivité des territoires est situé 8 rue de Penthièvre - 75800 Paris Cedex 08 - tél. 01 40 65 12 34 - fax 01 43 06 99 01

- **Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire**

<http://agriculture.gouv.fr>

Le ministère publie chaque année une série d'études à caractère économique, financier et social concernant l'évolution de l'agriculture, de la pêche, des industries agricoles et alimentaires

- **La Banque de France**

31 rue Croix-des-Petits-Champs - 75001 Paris - tél. 01 42 92 42 92 - fax 01 42 92 39 40
- www.banque-de-france.fr - e-mail infos@banque-france.fr

Elle réalise des enquêtes mensuelles sur l'évolution de l'économie nationale, des études de conjoncture par secteur et par région. Ces travaux peuvent être commandés *via* le site Internet de la banque.

- **Le BIPE**

Le Vivaldi - 11/13 rue René Jacques - 92138 Issy-les-Moulineaux Cedex - tél. 01 70 37 23 23
- fax 01 70 37 23 00 e-mail contact@bipe.fr - www.bipe.fr - e-mail contact@bipe.fr

Le BIPE est une société d'études économiques et de conseil en stratégie qui s'appuie sur la prévision économique et la prospective appliquée pour apporter aux dirigeants des analyses et des orientations pertinentes pour leurs actions.

- **ADETEM, Association nationale du marketing**

12 rue de Milan - 75009 Paris - tél. 01 53 32 30 05 - fax 01 48 78 00 01 - www.adetem.org
- e-mail contact@adetem.org

Elle édite un annuaire du marketing donnant la liste des organisations qui réalisent des études de marché. Elle publie également un guide Internet des sources d'information marketing ainsi qu'une revue trimestrielle : la *Revue française du marketing* qui contient des analyses exploitables par les créateurs

- **IFLS, Institut français pour le développement des liens et services industrie commerce**

46 rue de Clichy - 75009 Paris - tél. 01 48 74 32 80 - fax 01 40 16 90 20 - www.ifls.net
- e-mail ifls@estem-ifls.com

Il publie des études de marché fort utiles sur un grand nombre de produits et de services. Tout créateur devrait donc vérifier si l'une de ces études concerne son domaine d'activité.

- **CROCIS, Centre régional d'observation du commerce, de l'industrie et des services de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris**

www.crocis.ccip.fr

Son site web publie des enquêtes et des chiffres clés sur les secteurs d'activité en Ile de France.

- Ne pas oublier de contacter également le syndicat patronal du secteur d'activité choisi, de visiter les salons consacrés à cette même activité, de lire les revues de la profession, les catalogues des concurrents et, si possible, de rencontrer certains de ces concurrents.

Les annuaires et moteurs de recherches

- **Vous connaissez déjà les principaux :**

- www.google.fr
- www.yahoo.fr
- www.voila.fr
- www.nomade.fr
- www.msn.fr
- www.aol.fr

- **Les méta-annuaires et métamoteurs**

Ils constituent des outils puissants de recherche d'informations. Citons notamment :

- www.ariane6.com
- www.copernic.com (à télécharger)
- www.clusty.com (l'un des plus rapides)
- www.Kartoo.com (présente les résultats sous la forme carte)
- www.startissimo.com (à la fois moteur de recherche et multimoteur)
- www.ixquick.com (possibilité de recherche en 14 langues)

Signalons également que différents sites Internet permettent d'identifier les bases d'informations accessibles par Internet. Tel est notamment le cas de Enfin. Com (www.enfin.com) ou de Search Engine Guide (www.searchengineguide.com).

Les bases de données et les sites spécialisés dans les études de marché et dans la veille économique

Parmi les bases de données accessibles par internet et qui peuvent faciliter la réalisation des études de marché, rappelons celle de l'Insee et son site web www.insee.fr

Signalons également l'existence du serveur du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie :

- www.minefi.gouv.fr

Il contient notamment des prévisions sur l'économie nationale mais également des notes de conjoncture internationale et beaucoup d'informations très utiles aux créateurs et dirigeants de PME. On y trouve en outre des informations sur plus de 300 secteurs industriels.

● Parmi les sites participant à la veille économique, évoquons :

- Arist - www.arist.cci.fr

Un site de l'Agence régionale d'information.

- Dafsa IHS Global Insight - <http://www.ihsglobalinsight.fr/>

Veille concurrentielle, études de marché, études d'impact, prévisions de ventes.

- Veille - www.veille.com

Un site de la communauté de l'intelligence économique.

- Xerfi : www.xerfi.fr

Plus de 700 études payantes, sur le marché français, chargeables au format PDF mais non imprimables.

- Profound de Dialog : www.profound.com

Site payant qui contient plus de 600 études de marché sur plus de 100 pays.

- Reuters Business Insight : <http://www.globalbusinessinsights.com/>

Site payant qui permet d'accéder à des centaines d'études de marché consacrées à 5 secteurs : énergie, biens de consommation, finance, santé, technologie.

- Qwam - www.qwamci.com

Veille technologique et concurrentielle sur des bases de données professionnelles.

● Les sociétés d'études spécialisées dans l'analyse des marchés, notamment ceux d'internet et des nouvelles technologies

- Cybion - www.cybion.fr

Cabinet spécialisé dans la recherche d'informations économiques.

- www.decideur.com

Indique notamment les sites qui publient des études de marché.

- www.marketsearch-dir.com

Commercialise des études de marchés sur un grand nombre de secteurs d'activités.

- Eurostat : <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
- Forrester Research - www.forrester.com

Réalise des études sur les nouvelles technologies et le secteur Internet.

- Gartner Group - www.gartner.com/Init

Réalise des études consacrées notamment aux nouvelles technologies et à l'e-business.

- IDC - www.idc.com

Réalise des études sur les nouvelles technologies de l'information et le secteur Internet.

L'information scientifique et technologique

Les banques de données scientifiques et techniques sont très nombreuses.

Citons notamment :

- Pascal et Francis du CNRS : élaborée par le Centre de documentation scientifique et technique, il s'agit d'une base multidisciplinaire qui figure parmi les plus importantes au monde et qui regroupe des millions de références (voir : www.inist.fr).

Des milliers d'autres banques de données ont été élaborées pour des secteurs d'activité spécifiques :

- Chemical abstracts pour la chimie (www.cas.org), EDF Doc, Daugaz pour l'énergie, Urbanet pour l'urbanisme, l'aménagement, le transport (www.urbanet.fr), Ifremer pour l'océanologie (www.ifremer.fr), Thermodata pour la thermo physique (<http://thermodata.online.fr>), Metadex et Aluminium Abstracts pour la métallurgie, etc.

Pour accéder aux informations recherchées, il peut être judicieux d'exploiter les annuaires et meta annuaires déjà cités.

Parmi les bases de données accessibles par Internet, citons également :

- www.enseignementsup-recherche.gouv.fr (rubrique Innovation, recherche et développement économique).

Le site contient notamment des informations sur l'actualité de la technologie pour les PME, des renseignements sur les centres de ressources technologiques, les incubateurs, les grands programmes de recherche (Eurêka, Predit), une bourse d'échanges, un calendrier des salons, les aides à l'innovation... un site fort intéressant.

L'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT) est une société nationale d'intelligence stratégique fonctionnant en partenariat avec le ministère des affaires étrangères. Elle collecte, traite et diffuse des informations technologiques issues du réseau mondial des services scientifiques des ambassades de France. L'Adit publie des documents particulièrement intéressants (Technologies internationales, France Sciences & Technologies, Bulletins Vigies, Vigies géographiques, etc.).

- www.adit.fr

Site du Réseau des centres techniques industriels, organismes sectoriels chargés d'assurer l'identification, la promotion et le développement des innovations auprès de leurs adhérents.

- www.reseau-cti.com

Site de la revue *Futuribles*, l'une des meilleures revues interdisciplinaires de prospective.

- www.futuribles.com

Version électronique de la revue La Recherche.

- www.larecherche.fr

Vulgarisation de l'actualité scientifique.

- www.sciences-en-ligne.com

Site de l'Institut national de la recherche en informatique et en automatique.

- www.inria.fr

Service communautaire d'information sur la recherche et le développement, il fournit des informations sur les travaux de recherche et publie une revue de qualité : Research*eu.

- www.cordis.europa.eu

Site qui fournit une importante documentation sur les nouvelles technologies et les nouveaux marchés.

- www.evariste.org

Les opportunités de franchise

Les sites à consulter :

- www.observatoiredefranchise.fr : Observatoire de la franchise
- www.franchise-fff.com : la Fédération française de la franchise
- www.officieldelafranchise.fr (site du Groupe Touati) : l'Officiel de la franchise
- www.franchiseparis.com : Salon international de la création d'entreprise en franchise
- www.toute-la-franchise.com : Toute la franchise
- www.infofranchise.fr : InfoFranchise
- www.franchisedirecte.fr : Franchise Directe
- www.ac-franchise.com : AC Franchise

Les opportunités à l'étranger

Un site à consulter : celui de Harvard Business School : www.hbs.harvard.edu (une source d'idées susceptibles d'être exploitées dans notre pays).

Les informations sur le commerce extérieur

Consulter les organismes suivants :

- **UBIFRANCE**

77 boulevard Saint-Jacques - 75998 Paris Cedex 14 - tél. 01 40 73 30 00 - 0810 817 817 - www.ubifrance.fr

Agence française pour le développement international des entreprises, Ubifrance et les missions économiques constituent le réseau international du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Ubifrance a publié plusieurs centaines d'études de marché à l'exportation et il dispose de plus de 4 000 titres consacrés au commerce international.

Pour obtenir des renseignements sur les marchés extérieurs, consulter la rubrique « Approche pays ».

- **MOCI, (*Moniteur du commerce international*)**

11 rue de Milan - 75440 Paris Cedex 09 - tél. 01 53 80 74 00 - www.lemoci.com.

Partenaire d'Ubifrance, c'est un hebdomadaire qui donne des informations sur les marchés, les secteurs et les techniques du commerce international. Il fournit également des informations sur les opportunités d'affaires provenant des appels d'offres européens. Le site Internet d'Ubifrance permet d'accéder à beaucoup d'autres sites qui sont des sources d'informations sur des opportunités en France et à l'étranger.

- **Centre de renseignements des douanes**

www.douane.gouv.fr

Le centre informe les entrepreneurs et les opérateurs en matière de réglementation douanière. Le créateur peut également obtenir du Centre de renseignements statistiques, des informations statistiques portant sur le commerce extérieur de la France en appelant Infos Douane Service : 0 811 20 44 44 ou en contactant le centre de renseignements statistiques - 11 rue des deux Communes - 93559 Montreuil Cedex - tél. 0 811 20 44 44 ou, depuis l'étranger : 33 1 72 40 78 50 - e-mail : crs@douane.finances.gouv.fr.

Notons que le site Le Kiosque du ministère des Finances apporte également des informations sur le commerce extérieur (<http://lekiosque.finances.gouv.fr>)

- **Secrétariat d'état chargé du commerce extérieur**

139, rue de Bercy - 75572 Paris Cedex 12 - tél. 01 40 04 04 04 - fax 01 53 18 96 48 - web : www.minefi.gouv.fr

Consulter le site Internet : www.exporter.gouv.fr. Il contient une boîte à outils à l'export, des analyses économiques par pays, des informations sur les partenaires à l'export.

- **Les conseillers du commerce extérieur**

www.cnccef.org

Plusieurs milliers de dirigeants d'entreprise, conseillers des pouvoirs publics qui peuvent parrainer et accompagner bénévolement les PME dans leur développement à l'international avec le soutien des principaux acteurs institutionnels du commerce extérieur

- **Chambre de commerce internationale**

38 cours Albert-1^{er} - 75008 Paris - tél. 01 49 53 28 28 - fax 01 49 53 28 59 - www.iccwbo.org

Elle publie des ouvrages sur la réglementation internationale.

- **Euro info centres**

Créés par la Commission européenne, ces euro infocentres ou euroguichets, ont pour vocation d'informer les entreprises sur les réglementations européennes et de les assister dans leurs démarches. La plupart des infocentres sont rattachés à des chambres de commerce ou à des chambres régionales du commerce.

- **Europages**

www.europages.fr – Il contient des centaines de milliers d'adresses d'entreprises européennes, des liens avec les meilleurs sites étrangers, des informations sur les foires et salons.

- **Ernst & Young**

www.ey.com – Il contient notamment des informations sur l'environnement économique, fiscal et juridique de plus de 100 pays. Notons que de plus en plus de banques développent leurs activités internationales. Leur implantation à l'étranger et leurs relations avec les banques d'autres pays leur permettent de fournir des renseignements intéressants aux créateurs et parfois même de les aider à trouver des clients à l'étranger.

● **Pour ceux qui souhaitent effectuer un voyage à l'étranger**

- www.diplomatie.gouv.fr : site de conseils aux voyageurs élaboré par le Ministère des affaires étrangères (ce site contient des informations pratiques sur les formalités d'entrée et de séjour, les conditions sanitaires, les transports...).

● **Pour ceux qui souhaitent créer aux USA :**

- www.sba.gov : site de la Small Business Administration, une agence chargée de favoriser le développement des PME aux USA.

RESSOURCE N° 3 : LES SOURCES D'INFORMATIONS SUR LE FINANCEMENT

Pour éviter de nous noyer

Il existe des milliers de prêts d'honneur, dons, subventions, business angels, capital-risqueurs et formules de prêts classiques. En réalité, bien peu de créateurs sortiraient satisfaits de leur « parcours du combattant ». Ils peuvent cependant consulter des sites web qui recensent les différentes formules de financement. Parmi ceux-ci :

- www.pme.gouv.fr : **Secrétariat d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, des PME, du Tourisme, des Services, des Professions libérales et de la Consommation**
- www.banque-france.fr : **Banque de France**

Ces sites apportent notamment des informations sur les taux de prêts bancaires.

- www.lesclesdelabanque.fr : **Fédération bancaire française**

Ce site apporte des conseils très pratiques et très utiles sur les prêts, les relations avec la banque, les litiges...

- www.apce.com (un site déjà évoqué) : **APCE**
- www.boutiques-de-gestion.com : **Boutiques de gestion**
- www.adie.org : **ADIE Association pour le droit à l'initiative Économique**

L'Adie aide les exclus (chômeurs de longue durée, allocataires du RMI...) à démarrer leur entreprise.

- www.oseo.fr : **Oséo**

Il contient des informations précieuses sur les aides à l'innovation, et sur les opportunités d'affaires.

- www.ccip.fr : **Chambre de commerce et d'industrie de Paris**

Il recense les aides à la création.

- www.lentreprise.com : **L'Entreprise**

Ce site qui contient beaucoup d'informations utiles aux créateurs.

- <http://www.france-initiative.fr>: **France Initiative Réseau**

Il contient beaucoup d'informations utiles aux créateurs. L'association France Initiative réseau accorde des prêts d'honneur à ces créateurs.

- www.finansol.org : **Finansol**

Site de l'Association pour le financement solidaire, il fournit des informations sur le financement des projets lancés par les personnes en difficulté.

- www.reseau-entreprendre.org : **Réseau Entreprendre**

Le réseau délivre des conseils efficaces et des prêts d'honneur aux créateurs.

- www.socama.com : **Socama**

Le site des Sociétés de caution mutuelles artisanales.

- www.synergiescreateurs.org : **Synergies créateurs**

Cette association favorise l'initiative économique et la création de petites entreprises.

- www.aides-entreprises.fr

Créé par l'institut supérieur des métiers, il répertorie, par région, plus de 3 000 aides publiques aux entreprises.

Pour les aides à l'innovation, consulter notamment les sites précédents mais également ceux de l'Anvar et de l'éducation nationale

- **www.oseo.fr : OSEO**
- **www.evariste.org : Evariste**

Serveur de l'innovation industrielle et technologique, il contient beaucoup d'informations sur la création d'entreprises innovantes et sur les aides à l'innovation et au développement technologique

- **www.enseignementsup-recherche.gouv.fr - Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche**

Présentation du concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes

Le site contient aussi des informations sur les aides et financements en faveur de l'innovation, la recherche, la création et le développement des entreprises technologiquement innovantes, la diffusion technologique dans les PME, les grands programmes de recherche tel Eurêk

- **www.datar.gouv.fr : Datar**

Le site de la Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale fournit notamment des informations sur les aides à l'aménagement du territoire et les pôles de compétitivité.

Les DREAL (directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement) ont notamment pour vocation de promouvoir et soutenir l'innovation technologique dans les régions. Renseignez-vous auprès de la DREAL de votre région.

RESSOURCE N° 4 : LE FINANCEMENT DE LA CRÉATION – DONS, PRIMES, SUBVENTIONS ET PRÊTS D'HONNEUR

Les dons¹

Les organismes qui délivrent des dons aux créateurs sont nombreux, certains sont régionaux mais le nombre de bénéficiaires est limité Parmi les donateurs citons notamment les suivants :

- **Le Sénat**

www.tremplin-entreprises.senat.fr

¹ Pour la liste des fondations, consulter le site www.fondations.com

Il organise le concours Tremplin Entreprises, trente lauréats obtiennent le soutien de KPMG et Ernst & Young pour présenter leur projet à des investisseurs potentiels.

- **Programme Envie d'agir**

www.enviedagir.fr

Programme du Haut commissaire à la jeunesse, en collaboration avec le Crédit Agricole, pour accompagner et soutenir des initiatives de jeunes de 18 à 30 ans dans tous les domaines, dont la création d'activités, à l'exception de la reprise d'entreprise et de l'installation en profession libérale réglementée. L'aide peut aller de 2 000 à 8 000 euros.

- **Fondation pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph)**

192 avenue Aristide-Briand - 92226 Bagneux Cedex - tél. 0 811 37 38 39 - fax 01 46 11 00 71 - www.agefiph.fr

Ses aides sont réservées aux personnes handicapées. Elles se présentent sous forme de subventions pouvant atteindre 12 000 €, de garanties d'emprunt, d'aides à la formation et de participation au suivi de l'entreprise.

- **La Fondation de la deuxième chance**

Tour Bolloré - 31-32 quai de Dion-Bouton - 92811 Puteaux Cedex - tél. 01 46 96 44 33 - fax 01 46 96 40 84 - www.deuxiemechance.org

Pour les personnes de 18 à 60 ans en situation de précarité, ayant traversé de lourdes épreuves et désireuses de rebondir. La fondation accorde des dotations de 6 000 à 8 000 €.

- **La Fondation Marcel Bleustein Blanchet pour la Vocation**

104 rue de Rennes - 75006 Paris - tél. 01 53 63 25 90 - fax 01 42 22 16 66 - www.fondation-vocation.org - e-mail Cedex 11 - secretariat@fondationvocation.org

Elle privilégie les jeunes porteurs d'un projet créatif et innovant.

- **La Fondation Total**

2 place de la Coupole - La Défense 6 - 92400 Courbevoie - tél. 01 47 44 45 46 - www.fondation.total.com

Elle est plus particulièrement orientée vers les programmes de protection des espèces végétales et animales qui concourent à l'équilibre de la planète.

- **La Fondation Macif**

38 rue de Ponthieu - 75008 Paris - tél. 01 55 31 63 17 - www.fondation-macif.org

Elle privilégie les projets d'économie sociale créateurs d'emplois. Plus de 300 projets soutenus chaque année pour un montant global supérieur à 2 millions d'euros.

- **La Fondation du groupe des Banques populaires**

5 rue Leblanc - 75511 Paris cedex 11 - tél. 01 40 39 63 38 - www.banquepopulaire.fr

Cette fondation oriente ses aides vers deux types de public : les jeunes musiciens classiques en début de carrière et les jeunes handicapés physiques pour la réalisation de leur projet de vie.

D'autres organismes préfèrent démultiplier leurs interventions en mettant les futurs dirigeants au contact de chefs d'entreprise susceptibles de les guider ou de les épauler financièrement. C'est le cas notamment de Entreprendre en France, des chambres de commerce, des chambres des métiers, du CJD de l'Ethic...

Les primes et subventions à la création²

Les primes délivrées par les conseils régionaux

- **Prime régionale à la création d'entreprise (PRCE) - La prime régionale à l'emploi (PRE)**

En dehors des régions économiquement éprouvées, beaucoup de conseils régionaux ont supprimé les primes régionales à la création d'entreprise et les primes régionales à l'emploi préférant, pour certains d'entre eux, leur substituer des prêts à long terme consentis à des taux faibles, des avances remboursables ou des bonifications d'intérêts.

Dans les régions qui continuent d'attribuer ces primes, les modalités d'attribution sont fixées par la région.

Signalons toutefois que les PME-PMI d'Île-de-France dont l'effectif est de 20 à 250 salariés, le chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros ou le total du bilan inférieur à 43 millions d'euros peuvent obtenir une aide dite PM'UP qui regroupe les aides auparavant destinées au conseil (Frac) à l'export, à l'investissement et au recrutement. Le soutien financier de la région peut atteindre 250 000 €. Les bénéficiaires profitent d'un accompagnement pendant 3 ans et du soutien d'experts.

Pour tout renseignement contacter Région Île de France - Candidature PM'UP - 33 avenue du Maine - CS 11514 - 75725 Paris cedex 15 - tél. 0810 18 18 18 - e - www.iledefrance.fr - mail pm-up@iledefrance.fr.

- **Primes à l'aménagement du territoire (PAT)**

Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire - DIACT - 8 rue de Penthièvre - 75800 Paris cedex 08 - tél. 01 40 65 12 34 - www.datar.gouv.fr

Les primes sont réservées à des projets industriels, de services industriels ou de recherche développement qui sont de taille importante (investissements supérieurs à 7,5 millions d'euros avec création d'au moins 20 emplois ou investissements supérieurs à 5 millions d'euros avec création d'au moins 25 emplois) et qui sont réalisés dans des zones d'aides à finalité régionale (AFR). La prime est de 15 000 € ou 25 000 € par emploi créé et son montant global est plafonné de 10 à 60 % de l'investissement réalisé.

● **Les subventions à la création d'entreprises innovantes¹**

• **Le concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes**

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche 1 rue Descartes - 75231 Paris Cedex 05 - tél. 01 55 55 55 55 - www.recherche.gouv.fr

Environ 150 à 200 projets primés par an). Lancé par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, ce concours distingue deux catégories de projets : des projets « en émergence » qui nécessitent encore une phase de maturation et de validation technique et peuvent bénéficier d'une subvention plafonnée à 45 000 € et à 7 % des coûts de développement et des projets de « création-développement » dont la validité technique et économique est déjà établie et qui peuvent bénéficier d'une subvention plafonnée à 450 000 € et à 60 % du programme d'innovation. Les dossiers doivent être adressés à OSEO (www.oseo.fr).

● **Les primes et subventions spécifiques à la création dans certains domaines d'activité**

Certaines branches d'activité subventionnent les créations d'entreprise effectuées dans ces branches, aussi, le futur dirigeant pourrait-il contacter avec profit le syndicat professionnel concerné par son activité afin d'obtenir toute information sur les aides dont il pourrait éventuellement bénéficier.

● **L'aide des FRAC**

Les Fonds régionaux d'aide au conseil (FRAC) peuvent prendre en charge une partie du coût des études (et notamment des études de marché) confiées par le créateur à un expert extérieur. Les FRAC interviennent surtout au profit des entreprises industrielles et leur aide est en général plafonnée à 50 % du coût d'un conseil long de plus de 5 jours dans la limite de 30 000 € et à 80 % du coût d'un conseil court de moins de 5 jours dans la limite de 3 800 €. L'aide du FRAC est une subvention d'exploitation et, pour en bénéficier, l'entreprise doit être à jour de ses obligations fiscales.

Contactez le conseil régional, la chambre de commerce et d'industrie ou la DREAL (Direction Régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement).

Les prêts d'honneur aux créateurs et repreneurs

Parmi les organismes qui accordent des prêts d'honneur, citons notamment les associations suivantes :

• **France Initiative Réseau**

55 rue des Francs-Bourgeois - 75181 Paris Cedex 04 - tél. 01 40 64 10 20 - www.France-initiative.fr - e-mail info@france-initiative.fr

Cette association anime de nombreuses « plates-formes d'initiative locale » les PFIL. Ces plates-formes mobilisent chaque année plusieurs dizaines de millions d'euros qui sont prêtés à plusieurs milliers de créateurs. Ces derniers sont en outre parrainés par des chefs d'entreprise.

- **Le Réseau Entreprendre**

50 boulevard du Général de Gaulle - 50100 Roubaix - tél. 03 20 66 14 66 - www.reseau-entreprendre.org

Le réseau rassemble plus de 7 000 chefs d'entreprise bénévoles au sein de plus de 36 associations qui peuvent accorder des prêts d'honneur de 15 000 à 50 000 € sans intérêt ni garantie aux candidats créateurs ou repreneurs.

- **L'ADIE**

Association pour le droit à l'initiative économique - 4 boulevard Poissonnière - 75009 Paris - tél. 0 800 800 566 - www.adie.org

Cette association a pour vocation d'aider ceux qui sont exclus du marché du travail et des circuits bancaires classiques à créer leur emploi. Avec le soutien des banques populaires, elle accorde des prêts solidaires d'un montant maximum de 5 500 € qui peuvent être complétés par des prêts d'honneur et des aides de l'État.

- **France Active**

120 rue Réaumur - 75002 Paris - tél. 01 53 24 26 26 - www.franceactive.org

Créée sous l'égide de la Fondation de France par la Caisse des dépôts et consignations, l'APCE, le Crédit Coopératif, la Fondation MACIF et des œuvres caritatives, France Active a pour vocation d'apporter des conseils, des garanties et des prêts remboursables de 10 000 € à des personnes en difficulté désireuses de créer leur entreprise. France Active intervient également dans le financement des entreprises solidaires, des ateliers protégés.

RESSOURCE N° 5 : LA RECHERCHE D'ASSOCIES FINANCIERS

Les organismes spécialisés dans la recherche de fonds propres pour les entreprises

Il existe de nombreux spécialistes qui interviennent dans ce domaine. Citons entre autres :

- **Proxicap**

21 bis avenue de Ségur - 75007 Paris - tél. 01 42 19 99 11 - fax 01 43 12 57 59 - web.proxicap.com - e-mail info@proxicap.com

Un opérateur de recherche de fonds propres qui peut en outre conseiller les créateurs.

- **Chausson Finance**

20 rue Royale - 75008 Paris - tél. 01 43 12 57 58 - fax 01 43 12 57 59 - www.chaussonfinance.com - e-mail info@chaussonfinance.com

Un opérateur plus particulièrement orienté vers les entreprises à forte croissance.

- **Oddo**

12 bld de la Madeleine - 75440 Paris cedex 09 - tél. 01 44 51 85 00 - 01 44 51 85 10 - www.oddo.fr

Le groupe cumule une activité de banque et la gestion de capitaux ce qui lui permet de proposer des solutions sur mesure adaptées aux besoins de ses clients.

- **Léonardo Finance**

144 bd Haussmann - 75008 Paris - tél. 01 53 53 76 43 - fax 01 42 56 36 93

- www.leonardofinance.fr - e-mail contact@leonardoventures.com

Ses actionnaires sont des investisseurs parmi lesquels figurent de nombreux *business angels*. L'association est plus particulièrement orientée vers l'accompagnement en matière de conseil, développement et recherche de financement de sociétés innovantes à fort potentiel.

- **MGT**

18 rue de Mogador - 75009 Paris - tél. 01 53 45 88 88 - fax 01 53 45 88 89

- e-mail leveefonds@mgt.fr - www.mgt.fr

Recherche de capitaux, intervient également en fusion acquisition et en conseil pour des opérations spécifiques de haut de bilan.

Pour sélectionner des sociétés de capital risque

Beaucoup de fonds d'amorçage sont membres de l'Association française des investisseurs en capital risque. Il est possible d'obtenir leur nom et de connaître leurs domaines d'intervention en accédant au site de l'Afic

- **AFIC**

23 rue de l'Arcade 75008 Paris - tél. 01 47 20 99 09 - fax 01 47 20 97 48 - www.afic.asso.fr - e-mail info@afic.asso.fr

Il est également possible de consulter l'annuaire du capital investissement de la Caisse des dépôts et consignations (www.cdcentreprises.fr).

Vous pouvez aussi compléter votre recherche en consultant l'annuaire des investisseurs régionaux : www.annuaire-des-investisseurs-regionaux.com.

La Caisse des dépôts et Oséo ont mis en place un dispositif « Appui PME » en créant notamment des plateformes régionales pour mettre en relation des investisseurs avec les PME désireuses de renforcer leurs fonds propres (www.appuipme.fr - numéro azur 08 10 00 12 10).

Consulter également le site Capital PME d'Oséo (<http://capitalpme.oseo.fr/>).

Les sociétés de capital risque

La Caisse des dépôts et consignation (CDC) est un intervenant important dans les trois domaines précédents avec CDC Entreprises et CDC Capital Investissement.

- **CDC Entreprises**

137 rue de l'Université - 75007 Paris - tél. 01 58 50 71 71 - www.cdcentreprises.fr - e-mail contact-cdcentreprises@cdcentreprises.fr

CDC Entreprise intervient en capital-risque technologique et en capital investissement régional. Avec France Investissement, qui bénéficie du soutien des pouvoirs publics, CDC couvre, sur l'ensemble du territoire, tout le spectre du capital investissement, depuis l'amorçage technologique jusqu'aux petites transmissions

- **CDC Capital investissement**

CDC Capital Investissement - 148 rue de l'Université - 75007 Paris - tél. 01 58 50 90 91 - www.cdcci.fr - e-mail - info@cdcci -

CDC Capital investissement intervient sur les LBO et les opérations importantes de capital développement.

La Caisse des dépôts a pris des participations dans beaucoup d'autres fonds et notamment des fonds d'amorçage régionaux généralistes et c'est pourquoi elle représente plus de 20 % du marché régional suivie par les caisses d'épargne, les banques mutualistes, les sociétés d'assurances et les caisses de retraite.

La majorité des investissements effectués par les fonds régionaux concerne des PME de moins de 50 salariés et 60 % de ces investissements sont réalisés par des fonds communs de placement à risque (FCPR), le reste par des sociétés de capital risque (SCR) au statut de société anonyme.

Plus de 60 % des interventions effectuées par les fonds d'investissement régionaux sont des interventions de capital transmission-LBO dont le taux de rentabilité interne (TRI) est en moyenne de l'ordre de 30 %. Le capital développement, qui mobilise des fonds plus importants, (généralement plus de 10 millions d'euros), représente environ 20 à 25 % des investissements régionaux et il constitue plutôt le domaine d'intervention privilégié des fonds nationaux. Le capital création ou d'amorçage ne représente que 10 à 15 % seulement des opérations d'investissement.

Presque tous les fonds d'amorçage interviennent dans les secteurs des technologies de l'information et des communications, de l'informatique, de l'électronique des biotechnologies et du médical. Le nombre d'intervenants est plus limité dans les domaines concernant les nouveaux matériaux, l'énergie, l'industrie, le tertiaire et il existe peu d'intervenants dans les secteurs des biens de consommation, de la chimie et de l'agriculture, du bâtiment et des travaux publics.

Malheureusement, très peu de créateurs bénéficient des interventions de fonds d'amorçage et 3 à 5 % seulement des dossiers sont retenus. Les projets acceptés sont généralement issus de la recherche publique et ils ont été le plus souvent conçus au sein d'incubateurs publics.

Les grandes entreprises

Certaines grandes entreprises telles AGF, Air Liquide, Dassault, EDF, France Telecom, Renault, Saint-Gobain, Schneider ou Thalès, souhaitent favoriser la diversification de leurs activités, la reconversion d'une partie de leur main-d'œuvre ou tout simplement le développement de l'esprit d'entreprise. Elles acceptent donc parfois d'accorder des aides techniques, des primes, des prêts à long terme et à taux réduits ou même de prendre des participations dans le capital des entreprises nouvelles qui s'installent sur leurs sites.

RESSOURCE N° 6 : LES PRÊTS A LONG ET MOYEN TERME

Parmi les organismes accordant des prêts à long et moyen terme figurent les organismes suivants

- **Caisse d'Épargne**

ww.caisse-epargne.fr

À côté des réseaux traditionnels, les Caisses d'Épargne peuvent représenter une source de crédit bon marché car elles possèdent des ressources de longue durée et parce qu'elles souhaitent s'implanter sur le marché des crédits aux PME. Le créateur pourrait donc contacter avec profit la Caisse d'Épargne de sa région.

Le site web des Caisses d'Épargne propose un guide du créateur d'entreprise.

- **Oséo**

27-31, avenue du Général Leclerc, 94710 Maisons Alfort cedex, tél. 01 41 79 80 00 - fax 01 41 79 80 01 - www.oseo.fr

Oséo a pour vocation de favoriser la création d'entreprise, le développement et la transmission des PME. Oséo peut accorder, aux côtés de la banque de l'entreprise, des prêts à long ou moyen terme, du crédit-bail mobilier et immobilier, ou encore du crédit-bail mixte pour les opérations d'énergie et d'environnement.

Dans le domaine de la création, Oséo intervient également par sa filiale Sofaris en garantie jusqu'à 70 % des prêts accordés par les banques aux créateurs (La garantie d'Oséo couvre la banque et non l'emprunteur).

- **Banque fédérale des banques populaires**

5 rue Leblanc - 75511 Paris Cedex 15 - tél. 01 45 58 65 06 - www.banquepopulaire.fr

Les banques populaires ont toujours accordé beaucoup d'attention aux petites et moyennes entreprises en général et aux créateurs en particulier, en accompagnant chaque année plus de 60 000 porteurs de projets dans leur installation. Elles sont en mesure d'aider au financement des actifs immobilisés. Elles accordent en outre (comme le Crédit agricole) des prêts très intéressants aux artisans.

- **Les autres banques**

Nous avons déjà évoqué la réticence des banques à financer des projets de création. La plupart d'entre elles interviennent cependant dans le financement à long et moyen terme des investissements, et parfois même des besoins en fonds de roulement, en partageant les risques avec d'autres organismes de financement ou en obtenant la garantie d'Oséo.

- **Les conseils régionaux et les collectivités locales**

Rares sont les conseils régionaux qui accordent des prêts ou avances à long terme aux créateurs. Par contre, un certain nombre de collectivités locales interviennent en prenant à leur charge, partiellement ou en totalité, la commission de garantie de 0,60 % d'Oséo sur les prêts accordés par les banques aux créateurs, surtout lorsque ces derniers créent des emplois.

RESSOURCE N° 7 : LES SOURCES D'INFORMATION JURIDIQUES

- **www.legifrance.gouv.fr : Légifrance**

Site officiel qui présente en ligne de nombreux codes de lois, la jurisprudence, le Journal officiel. Un site très important pour les juristes et les entreprises.

- **www.dalloz.fr : Dalloz**

Elaborée par Dalloz-Sirey, cette base de données propose une mise à jour permanente (sur abonnement) du code civil, pénal, administratif, du droit des affaires et du droit du travail - Sites du Groupe Revue Fiduciaire : site web www.grouperf.com et www.revue-fiduciaire.fr. Consulter également le site www.rfconseil.com (sur abonnement). Des informations juridiques, sociales, fiscales et comptables.

- **www.grouperf.com et www.revue-fiduciaire.fr : Groupe Revue Fiduciaire**

Consulter également le site www.rfconseil.com (sur abonnement). Des informations juridiques, sociales, fiscales et comptables d'excellente qualité.

- **www.editions-legislatives.fr : Éditions législatives**

Accès (payant) aux codes et à l'actualité juridique.

- **www.efl.fr : Éditions Francis Lefebvre**

Mise à jour des mémentos et des codes (sur abonnement)

- **www.entreprise-et-droit.com : Entreprise-et-droit**

Créé en partenariat avec la chambre de commerce et le Barreau de Paris, il fournit des informations juridiques aux créateurs et repreneurs.

- **www.le-rsi.fr : RSI**

Il propose une rubrique Création d'entreprise qui fournit des informations sur le choix du statut juridique et sur le régime social.

- **www.lentreprise.com : L'Entreprise**

Le site présente notamment les différentes structures juridiques et leurs implications juridiques, fiscales et sociales.

- **<http://eur-lex.europa.eu/fr/index.htm>**

Des informations sur le droit de l'Union européenne. EUR-LEX : Site web :. Un site officiel qui contient notamment des informations sur la réglementation et la jurisprudence européenne.

• **D'autres sites web**

- www.service-public.fr (portail de l'administration française) : bulletins officiels, projets de réformes, lois et décrets.
- www.justice.gouv.fr : la justice et son organisation
- www.journal-officiel.gouv.fr : le journal officiel en ligne
- <http://www.service-public.fr/formulaires> : les formulaires administratifs et imprimés administratifs en ligne
- www.hg.org : un des sites les plus complets sur la réglementation dans les différents pays
- www.legalis.net : aspects juridiques d'Internet, de l'informatique et des télécommunications
- www.greffe-tc-paris.fr : site du tribunal de commerce de Paris, il contient des informations sur les structures juridiques et les formalités de création, il permet en outre de préparer en ligne les formalités d'inscription au registre du commerce.

Il existe en France des barèmes donnant directement le montant de l'impôt en fonction du revenu et du nombre de parts. Vous pouvez utiliser des calculateurs d'impôts sur les sites :

- www.impots.gouv.fr,
- www.impots-facile.com
- www.actufinance.fr
- www.finances.gouv.fr, le site du ministère des Finances
- www.snui.fr

Le Syndicat national unifié des impôts édite un *Guide pratique du contribuable* qui propose ces barèmes. Ce guide est en vente dans les kiosques à journaux ou au Syndicat national unifié des impôts, 80-82, rue de Montreuil, 75011 Paris, tél. 01 44 64 64 44, fax 01 43 48 96 16 - e-mail snui@snui.fr

RESSOURCE N° 8 : LES SOURCES D'INFORMATIONS SUR LES FORMALITÉS

- **www.guichet-entreprises.fr**

Créé par les CCI, les chambres de métier, les chambres d'agriculture, les greffes de tribunaux de commerce et l'URSSAF, il contient de nombreuses informations sur la création d'entreprise et permet d'effectuer les formalités de création en ligne.

- **INSEE - Annuaire des centres de formalités (CFE)**

<http://annuaire-cfe.insee.fr/AnnuaireCFE/jsp/Controleur.jsp>

Il indique les centres de formalités compétents dans votre région pour votre activité et la forme juridique choisie.

- **www.service-public.fr.**

Géré par la Documentation française, il indique notamment quelles sont les démarches à accomplir et il permet de télécharger les imprimés du Centre de formalités qui sont nécessaires à la création. Il en est de même du site www.net-entreprises.fr

- **APCE (Agence pour la Création d'Entreprise)**

www.apce.com - Un site utile pour les créateurs.

- **Les greffes des tribunaux de commerce**

www.greffes-formalites.fr - Un site qui contient des informations utiles au créateur et qui permet d'effectuer en ligne les formalités de création, comme celui des centres des formalités des chambres de commerce et d'industrie.

- **Le Centre de Formalités des entreprises Artisanales**

www.cfe-metiers.com - Il permet lui aussi d'effectuer en ligne les formalités de création.

- **Le Centre de Formalités des Entreprises de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (Cerfa)**

www.cfe.cci.fr - Il précise quelles sont les formalités à accomplir, les pièces à fournir, les aides à la création et à la reprise d'entreprise, les aides à l'emploi.

- **CFEnet**

www.cfenet.fr - Le site des chambres de commerce et d'industrie françaises permet d'effectuer en ligne les formalités de création d'entreprise, comme les sites des greffes des tribunaux de commerce ou celui de l'Urssaf.

- **L'Urssaf**

www.cfe.urssaf.fr - Dans cette base de l'Urssaf on trouve notamment des informations sur les formalités à accomplir par les créateurs, sur les taux de cotisations sociales, sur les mesures en faveur de l'emploi, sur la déclaration unique d'embauche (DUE). Il est possible d'utiliser le site pour poser à l'Urssaf des questions de nature sociale.

- **Infogreffe**

www.infogreffe.fr. – La banque de données est tenue par les greffes des tribunaux de commerce et elle fournit les extraits du registre du commerce et des sociétés (identité des entreprises, procédures collectives). Euridile fournit gratuitement l'identification des entreprises à partir de la dénomination sociale, du numéro du registre du commerce, du nom d'un dirigeant ou d'une marque. L'envoi des informations financières et légales est payant.

RESSOURCE N° 9 : LES INFORMATIONS SUR LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

Le nom commercial, les marques et les brevets

- **INPI**

Comment déposer une marque, un brevet, un dessin, un modèle) l'INPI Paris, 26 bis, rue de Saint-Pétersbourg 75800 Paris Cedex 08 - www.inpi.fr

- **INFOGREFFE**

www.infogreffe.fr (pour une recherche sur le nom commercial - gratuite)

- **SIRENE**

www.sirene.fr (permet une recherche sur le nom commercial - payante)

- **ICIMARQUES**

0820 210 211 - www.icimarques.com

Cette base de l'Inpi apporte des renseignements sur les marques françaises (leur nom, leur logo) et sur les marques internationales

- **OMPI, Organisation mondiale de la propriété intellectuelle**

34 chemin des Colombettes, PO Box 18 - 1211 Genève 20 - Suisse, tél. 00 41 22 338 ou 9547 - télécopie 00 41 22 733 54 28 - www.wipo.int

- **OHMI**

Avenida de Europa 4 - E-03008 Alicante - Espagne - tél. 00 34 965 13 91 00 - fax 00 34 965 13 13 44 - e-mail information@oami.europa.eu. Les formulaires de l'OHMI peuvent être téléchargés à partir du site internet de l'OHMI : <http://oami.europa.eu>

- **Plutarque**

www.plutarque.com – Ce site fournit des informations sur un brevet, une marque, un dessin, modèle ou une jurisprudence.

- **USPTO**

www.uspto.gov – Il permet d'accéder aux brevets américains.

- **EPO, Office européen des brevets**

www.epo.org – Ce site permet d'effectuer des recherches de brevets ou d'antériorité au niveau européen, japonais, international.

- **CNCPI, Compagnie nationale des conseils en propriété industrielle**

www.cncpi.fr – Il contient des informations sur la protection des noms, des marques, des dessins et modèles, des brevets)

- **APP, Agence pour la protection des programmes informatiques**

<http://app.legalis.net> – Il précise quelles sont les modalités des dépôts à l'APP.

Les noms de domaine

- www.afnic.fr : AFNIC, informations sur le dépôt de nom de domaine en .fr
- www.eurid.eu : EURid, informations sur le dépôt d'un nom de domaine en .eu
- www.icann.org : ICANN, informations sur les noms de domaines génériques en .org, .net...
- www.internic.net : InterNIC : informations sur les noms de domaines génériques
- www.networksolutions.com : Network Solutions, recherche d'antériorités
- www.whois.net : Whois, recherche d'antériorités
- www.namedroppers.com : Name Droppers, recherche d'antériorités

RESSOURCE N° 10 : LES SOURCES D'INFORMATIONS SOCIALES

- **www.travail-solidarite.gouv.fr**

Cette base de données du ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité contient des formulaires et présente des fiches pratiques très claires et à jour sur le droit du travail et sur les mesures en faveur de l'emploi dans la rubrique « informations pratiques ».

- **www.service-public.fr**

Ce portail de l'administration française contient des informations synthétiques sur l'emploi, le droit du travail, le licenciement.

- **www.urssaf.fr**

Le site de l'Urssaf propose des espaces employeurs, indépendants, particuliers, associations. Ses dossiers sur le droit du travail sont de bonne qualité.

- **www.securite-sociale.fr**

Ce portail fournit des informations sur les cotisations, les prestations, les lois de financement de la sécurité sociale.

- **www.net-entreprise.fr**

Site officiel qui permet aux entreprises d'accomplir en ligne leurs déclarations sociales. Créé par 14 organismes de protection sociale afin de permettre aux entreprises d'effectuer gratuitement leurs déclarations sociales en ligne (notamment leurs déclarations d'embauche, d'accident du travail)

Consultez également :

- www.editions-legislatives.fr : éditions législatives (sur abonnement).
- www.les-conventions-collectives.com. Cette base de données contient des informations sociales (contrat de travail, calcul du salaire...) mais il permet également d'identifier la convention collective de l'entreprise et d'en obtenir une copie par fax.
- www.dalloz.fr : élaboré par Dalloz-Sirey, le site propose une mise à jour permanente du Code du travail. (sur code d'accès).
- www.grouperf.com et www.revue-fiduciaire.fr : Groupe Revue Fiduciaire, consulter également le site www.rfconseil.com (sur abonnement).
- www.wkf.fr : Éditions Lamy, il dispose d'un service aux salariés souscrit par les comités d'entreprise.
- www.efl.fr : Éditions Francis Lefebvre, il dispose d'un service juridique en ligne sur abonnement.

L'embauche

- **www.due.fr** : Déclaration unique d'embauche. Ce site permet d'obtenir les imprimés et des renseignements sur les formalités d'embauche)

Les discriminations à l'embauche

- **www.halde.fr** : Halde, Haute autorité de lutte contre les discriminations.
tél. 0800 1000 5000

Les cotisations et prestations sociales

- **L'Urssaf**

Site web www.urssaf.fr Cette base est un guide de l'Urssaf. On y trouve notamment des informations sur les formalités à accomplir par les créateurs, sur les taux de cotisations sociales, sur les mesures en faveur de l'emploi, sur la déclaration unique d'embauche (DUE). Il est possible d'utiliser le site pour poser à l'Urssaf des questions de nature sociale. Il y est répondu sous 48 heures.

Les allocations familiales

- **Les caisses d'allocations familiales : www.caf.fr**

L'assurance maladie

Pour les salariés :

- Les caisses d'assurance maladie : www.ameli.fr - pour Paris : www.ameli.fr

Pour les employeurs et travailleurs indépendants :

- Le RSI : www.le-rsi.fr. Ce site web présente les implications juridiques, fiscales et sociales des différents types de structures juridiques susceptibles d'être adoptées par les créateurs. Il permet également de calculer les cotisations sociales et il fournit des informations sur le régime obligatoire d'assurance maladie des artisans, commerçants, industriels et professions libérales.

L'assurance vieillesse - la retraite

Pour les salariés :

- www.cnnav.fr : Caisse nationale d'assurance vieillesse
- www.arrco.fr Arrco (retraite complémentaire des salariés)
- www.agirc.fr Agirc (retraite des cadres)

Pour les employeurs et travailleurs indépendants :

- www.le-rsi.fr : RSI, il gère le régime retraite prévoyance des artisans, industriels et commerçants.
- www.cnnavpl.fr : Caisse nationale d'assurance vieillesse des professions libérales, pour les professions libérales.
- www.info-retraite.fr : Info Retraite, site commun à 35 organismes de retraite obligatoire (de base et complémentaire) il permet d'obtenir des renseignements sur les cotisations et prestations vieillesse des indépendants du commerce, de l'industrie et des services.

Consulter également les sites suivants :

- www.retraites.gouv.fr, sur la réforme des retraites).
- www.reunica.com
- www.marel.fr, simulateur de retraite élaboré avec le concours de 20 caisses de retraite.
- www.franceretraite.fr, pour évaluer le montant prévisionnel de sa retraite.

L'assurance chômage

Pour les salariés :

- www.pole-emploi.fr : Pôle Emploi, le site apporte beaucoup d'informations sur l'assurance chômage, les préretraites, la reconversion.

Pour les employeurs et travailleurs indépendants :

- www.gsc.asso.fr : GSC, Association pour la garantie sociale des chefs d'entreprise, 42 avenue de la Grande-Armée - 75017 Paris, Tél. 01 45 72 63 10

- www.appi-asso.fr : APPI, Association pour la protection des patrons indépendants, 25 boulevard de Courcelles - 75008 Paris, Tél. 01 45 63 92 02

L'emploi

- **www.pole-emploi.fr** : Pôle Emploi, le site contient les offres et demandes d'emploi ainsi que des informations sur les aides à l'emploi et des conseils au recrutement.
- **www.apec.fr** : Apec, un site précieux pour les cadres demandeurs d'emploi car il contient les offres d'emploi de l'Association pour l'emploi des cadres mais également les offres d'emploi de l'ensemble de la presse. Il apporte également des renseignements sur l'évolution des secteurs d'activité et des métiers.

D'autres sites web :

- www.service-public.fr : portail de l'administration française
- www.journal-officiel.gouv.fr : le journal officiel en ligne
- <http://www.service-public.fr/formulaires/> : tous les imprimés administratifs en ligne

RESSOURCE N° 11 : LES SOURCES D'INFORMATIONS FISCALES

Citons notamment, les sites très importants du ministère des Finances :

- www.minefi.gouv.fr,
- www.impots.gouv.fr
- www.service-public.fr
- www.legifrance.gouv.fr.

Ces sites Internet contiennent des informations sur les différents régimes fiscaux, la loi de finance de l'année mais également le code général des impôts et le code des marchés publics. Les sites permettent notamment à un particulier de calculer son impôt sur le revenu mais ils permettent aussi de télécharger des imprimés et de poser des questions en ligne (notamment par le site www.service-public.fr).

Consulter également :

- www.grouperf.com et www.revue-fiduciaire.fr : les sites du groupe Revue fiduciaire
- www.editions-legislatives.fr : Éditions législatives (sur abonnement)
- www.efl.fr : Francis Lefebvre. Il propose un Navis fiscal (sur abonnement)
- *Les bases de données sur CD-Rom. Les CD-Rom offrent une grande capacité de stockage et une grande rapidité d'accès aux informations recherchées. Citons notamment :*
 - Le CD-Rom Fiscal des Publications fiduciaires, 100 rue Lafayette - 75462 Paris, Cedex 10, tél. 01 47 70 42 42, fax 01 48 20 03 19, site web www.revue-fiduciaire.fr - www.grouperf.com
 - Le CD-Rom de gestion fiscale des Éditions législatives, 80 avenue de la Marne - 92546

- Montrouge Cedex, tél. 01 40 92 36 36, fax 01 46 56 00 15 - www.editions-legislatives.fr
 - Le CD-Rom Mémento fiscal et le Navis fiscal des éditions Francis Lefebvre, 42 rue de Villiers
 - 92532 Levallois Cedex, tél. 01 41 05 22 00, fax 01 41 05 22 30 - web www.efl.fr

RESSOURCE N° 12 : LES SOURCES D'INFORMATIONS SUR LES INNOVATIONS ET LES OPPORTUNITÉS

Les revues

- **Créer sa boîte**

Rubrique L'idée - site web www.creer-sa-boite.fr

- **La Lettre de l'Entrepreneur - Oséo News**

27-31 avenue du Général Leclerc - 94710 Maisons Alfort Cedex - tél. 01 41 79 80 00
 - fax 01 41 79 94 64 - www.oseo.fr)

- **Le Courrier de l'Anvar**

15 cité Malesherbes 75009 Paris - tél. 01 44 53 76 00 - fax 01 45 26 09 68 - www.oseo.fr

- **L'Argus du commerce et de l'industrie, l'Indicateur des commerces de France (ICF), Repreneur : l'Indicateur de l'entreprise (ICF)**

6 bis, rue Gambetta - 92022 Nanterre Cedex - tél. 01 46 69 11 22 - fax 01 46 69 11 98
 - www.cession-commerce.com

- **Cédants et repreneurs d'affaires**

18 rue de Turbigo - 75002 Paris - tél. 01 40 26 74 16 - fax. 01 40 26 74 17 - www.cra.asso.fr

- **Futuribles - EDP Sciences**

17 avenue du Hoggar - Parc d'Activité de Courtaboeuf - BP 112 - F-91944 Les Ulis Cedex A
 - tél. 01 69 18 75 75 - fax 01 69 28 84 91 - e-mail contact@edpsciences.org

- **Industries et Technologies**

Parc 2 - 10 place du Général de Gaulle - 92160 Antony - tél. 01 77 92 92 92
 - www.usinenouvelle.com Sur le site consulter la rubrique « Innovations et technologies ».
www.industrie.com/it/

- **Les marchés du futur**

<http://marchesdufutur.blogspot.com>

- **La Recherche (Publiée par Sophia Publications)**

www.larecherche.fr

- **Pour la Science (Scientific American),**

8 rue Férou - 75006 Paris - tél. 01 55 42 84 00 - www.pourlascience.com

- **Sciences et Avenir, Groupe Nouvel Observateur**

12 Place de la Bourse - 72002 Paris - tél. 01 44 88 34 34 - www.sciencesetavenir.com

- **L'Union des chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger** - www.uccife.org

Les bulletins d'affaires édités par les régions

Beaucoup de bulletins d'affaires sont édités par des chambres de commerce et d'industrie ou par des chambres des métiers. Vous pouvez y accéder *via* les sites Internet qu'elles ont consacrés aux opportunités d'affaires. Citons, entre autres :

- **www.transcommerce.com** (Transcommerce - Transartisanat est le réseau de transmission/reprise des chambres de commerce et d'industrie et des chambres de métier. L'espace « partenaires » permet d'accéder aux correspondants régionaux).
- **www.actcontact.net** (Act Contact est un réseau des chambres de commerce et de métier du Grand Sud. Il offre un accueil personnalisé aux cédants et repreneurs).
- **www.pmicontact.net** (opportunités d'affaires des chambres régionales de commerce et d'industrie : cession de PME, repreneurs d'entreprise).
- **www.passerlerelais.ccip.fr** (site de la chambre de commerce de Paris sur les offres de cession et reprise).

Les foires salons et expositions

La liste des salons et foires-expositions organisés à l'étranger figure dans la publication du MOCI. Elle figure aussi sur le site Internet d' UbiFrance www.ubifrance.fr mais également sur les sites suivants :

- **www.eventseye.com** (une base bien documentée des salons internationaux et nationaux classés par nom, thème, date et lieu).
- **www.exposalon.com** (salons, manifestations et congrès internationaux)
- **www.fairguide.com** de Fair Guide (annuaire de salons classés par thèmes)
- **www.expodatabase.com** d'Expo database (un répertoire de plus de 10 000 salons à travers le monde)
- **www.salonseurope.ccip.fr** (permet une recherche des foires, salons et congrès en Europe)

Consulter également les revues indiquées dans l'Annexe 1. sur les sources d'informations et de conseils à la disposition des créateurs d'entreprises.

Consulter aussi la RESSOURCE 2 consacrée aux informations sur le marché à la disposition des créateurs.

RESSOURCE N° 13 : LES SOURCES D'INFORMATIONS LIÉES À LA REPRISE ET TRANSMISSION D'ENTREPRISE

Parmi les nombreux sites consacrés à la reprise d'entreprises, citons notamment :

- **www.entreprisesreprise.com** : le site du conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables : (Il propose un guide sur la transmission, des informations sur les aides à la transmission).
- **www.notaires.fr** : le site du Conseil supérieur du Notariat propose des conseils sur la transmission du patrimoine, l'achat et la vente d'une entreprise.
- **www.cession-commerce.com** : l'Argus du Commerce d'ICF, des offres de vente et d'achat, des conseils juridiques, fiscaux, des normes d'évaluation selon le secteur d'activité.
- **www.transcommerce.com** : Transcommerce-Transartisanat, site du réseau des chambres de commerce et des chambres de métiers de 10 régions, il présente des offres d'entreprises à reprendre et un guide pratique sur la reprise.
- **www.passerlerelais.ccip.fr** : Passer le relais, site des chambres de commerce de Paris Île de France
- **www.bacap.fr** : Bacap France, moteur de recherche de vente de commerces, cessions d'entreprise, achats de biens, mis en ligne par des professionnels (agents immobiliers, experts-comptables, notaires, avocats).
- **www.bnoa.net** : Bourse Nationale d'opportunités artisanales (BNOA), créé par les chambres de métiers et de l'artisanat, le site présente des entreprises artisanales à reprendre.
- **www.reprise-entreprise.oseo.fr** : Bourse de la transmission d'Oséo, plusieurs dizaines de milliers d'annonces de cession d'entreprises.
- **www.pmicontact.net** : PMI Contact, bulletin d'opportunités d'affaires, de cession de PME, repreneurs d'entreprise, créé par les chambres régionales de commerce et d'industrie.
- **www.cra.asso.fr** : Club des repreneurs d'affaires (CRA), plusieurs centaines d'entreprises dans l'espace « cédants » du site. Cette association nationale pour la transmission d'entreprise possède un vivier d'experts et de repreneurs potentiels.
- **www.observatoirede lafranchise.fr** : Observatoire de la franchise, des annonces de cessions de franchises.
- **www.reprisedentreprise.com** : Portail national de la reprise d'entreprise, il recense tous les sites internet d'annonces et de conseils sur la cession, transmission et reprise d'entreprises.
- **www.agorabiz.com** : AgoraBiz, portail dédié à la transmission d'entreprises, de fonds de commerce et d'immobilier d'entreprise.
- **www.transmission-entreprise.fr** : Transmission Entreprise, portail de mise en relation directe d'acheteurs et de cédants d'entreprises.
- **www.cession-entreprise.com** : Intersessio, cabinet de conseil spécialisé en cession d'entreprises.
- Il existe également de nombreux groupes virtuels et de forums au sein des réseaux sociaux professionnels tels ceux de Viadeo ou LinkedIn, Xing avec des classements par secteur ou région (www.viadeo.com, www.linkedin.com, www.xing.com...).

MODÈLES DE STATUTS ET DE CONTRATS

MODÈLE N° 1 : STATUTS D'UNE SARL¹

Les soussignés (*indiquer les nom, prénom, profession et domicile de chaque associé*) ont établi, ainsi qu'il suit, les statuts de la société à responsabilité limitée qu'ils ont convenu de constituer entre eux.

Article 1^{er} - Forme de la société

La société de forme à responsabilité limitée est régie par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et à venir et par les présents statuts.

Article 2 - Dénomination sociale

La société prend la dénomination de ...

Dans tous les actes, factures, annonces, publications et autres documents de toute nature émanant de la société, la dénomination sociale doit être toujours précédée ou suivie des mots « société à responsabilité limitée » ou des initiales « SARL » et de l'énonciation du montant du capital social.

Article 3 - Objet social

La société a pour objet

et plus généralement toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières ou financières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet précité.

Article 4 - Siège social

Le siège social est fixé à

Il pourra être transféré dans tout autre endroit de la même ville, par simple décision de la gérance, et en tout autre lieu, par décision prise en assemblée générale extraordinaire des associés.

¹ Ce document est fourni, à titre purement indicatif car les statuts d'une société, qu'il s'agisse d'une SARL ou d'une SA, devraient être si possible « taillés sur mesure ». Plutôt que d'utiliser le modèle ci-joint mieux vaudrait par conséquent requérir l'aide d'un spécialiste (notaire, avocat spécialisé ou expert-comptable).

Les créateurs qui souhaitent élaborer eux-mêmes leurs statuts pourraient s'inspirer de ceux, proposés sur le site internet de l'auteur (www.robertpapin.com).

Article 5 - Durée de la société

La durée de la société est fixée à ... années (maximum 99 ans) années à dater de son immatriculation au Registre du Commerce, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidés par les associés.

Article 6 - Apports¹

Les soussignés apportent à la société

M./Mme (nom de l'associé) la somme de €

M./Mme (nom de l'associé) la somme de €

soit au total une somme de €
égale au montant du capital
social ci-après énoncé.

Article 7 - Capital social

Le capital social est fixé à la somme de € (..... euros).

Il est divisé en parts de ... € de valeur nominale, numérotées de 1 à entièrement souscrites, libérées (*ou* : entièrement souscrites et libérées chacune du cinquième, la libération du surplus interviendra en une ou plusieurs fois sur appel de fonds de la gérance, dans le délai maximum de cinq ans à compter de l'immatriculation de la société au registre du commerce et des sociétés) et attribuées aux associés en proportion de leurs apports respectifs, à savoir :

- A M./Mme (nom de l'associé) parts, numérotées de ... à ... inclus.
- A M./Mme (nom de l'associé) parts, numérotées de ... à ... inclus.

Ensemble : parts.

Les soussignés déclarent et reconnaissent que les parts sociales qui viennent d'être créées sont réparties entre eux dans les proportions ci-dessus indiquées et qu'elles ont toutes été intégralement libérées².

1 Si des apports en nature (et notamment des fonds de commerce ou des immeubles) sont effectués par un ou plusieurs associés, les statuts devront préciser la valeur des différents éléments, l'origine de propriété, les charges et conditions accompagnant ces apports. Si ces apports en nature sont réalisés en contrepartie de la prise en charge d'un passif, les statuts imputeront sur ce passif d'abord les espèces, puis les créances et les stocks. En tout état de cause, la réalisation d'apports en nature exigera l'intervention d'un commissaire aux apports, désigné par l'ensemble des associés, et celle d'un notaire.

Si des apports en industrie sont réalisés, les statuts pourront comporter la mention suivante : « M./Mme ... apporte à la société son industrie sous la forme de ... (préciser l'activité qui sera exercée par l'intéressé). Cet apport ne contribuera pas à la formation du capital cependant ... parts sociales sont attribuées à M./Mme ... ainsi que tous les droits et obligations inhérents à la qualité d'associé ».

2 Des apports en industrie sont possibles pour les SARL. Ces apports ne concourent pas à la formation du capital, mais ils donnent lieu à l'attribution de parts ouvrant droit au partage des bénéfices à charge de contribuer aux pertes selon des modalités déterminées par les statuts.

Article 8 - Augmentation du capital social

Le capital social pourra, par décision extraordinaire des associés, être augmenté en une ou plusieurs fois, par la création, avec ou sans prime, de parts nouvelles ordinaires ou privilégiées, attribuées en représentation d'apports en nature ou en numéraire, ou encore par incorporation au capital de tout ou partie des bénéfices et des réserves, au moyen de la création de parts nouvelles ou de l'augmentation de la valeur nominale des parts existantes.

En cas d'augmentation de capital en numéraire, les associés auront, sauf renonciation expresse, un droit de préférence à la souscription des parts nouvelles, proportionnellement à leurs droits dans le capital, selon des modalités à définir par une décision extraordinaire des associés (*une augmentation de capital n'est possible que si le capital initial est entièrement libéré*).

Article 9 - Réduction du capital social

Le capital social pourra être réduit par décision extraordinaire des associés à condition toutefois de ne pas porter atteinte au principe d'égalité des associés.

Si la réduction devait porter le capital à un montant inférieur au minimum légal, cette réduction devrait être suivie, dans un délai d'un an, par une augmentation ayant pour effet de porter le capital à un montant supérieur ou égal au minimum légal.

Article 10 - Représentation - Cession et transmission des parts sociales

Les parts sociales ne peuvent être représentées par des titres négociables. Les droits de chaque associé résultent des présents statuts ainsi que des actes modificatifs ou des actes portant cession ou mutation de parts sociales.

Les parts sociales sont indivisibles à l'égard de la société qui ne reconnaît qu'un seul propriétaire pour chaque part. Les copropriétaires indivis, héritiers ou ayants-cause d'un associé décédé, sont tenus de se faire représenter auprès de la société par l'un d'entre eux considéré comme le seul propriétaire par la société.

Des copies ou extraits des statuts, actes ou pièces établissant les droits des associés peuvent leur être délivrés sur leur demande et à leur frais. Les parts sociales sont librement cessibles entre conjoints, ascendants et descendants.

(Les statuts peuvent stipuler que le conjoint, un ascendant ou un descendant ne pourra devenir associé qu'après avoir été agréé par les associés dans des conditions que ces derniers fixeront.)

Les parts sociales sont librement transmissibles par voie de succession ou en cas de liquidation de communauté de biens entre époux (même pour une cause autre que le décès : divorce, séparation de corps ou de biens, changement de régime matrimonial).

Toute cession de part sociale doit être constatée par acte notarié ou sous seing privé. Elle n'est opposable à la société qu'après qu'elle lui a été signifiée ou qu'elle l'a acceptée, dans un acte authentique, conformément à l'article 1690 du code civil.

Elle n'est opposable aux tiers qu'après l'accomplissement de cette formalité et, en outre, après publicité au Registre du Commerce.

Les parts sociales ne peuvent être cédées à des tiers étrangers à la société qu'avec le consentement de la majorité des associés représentant au moins la moitié (les trois quarts) du capital social. À l'effet d'obtenir ce consentement tout projet de cession doit être notifié par acte extrajudiciaire ou par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, non seulement à la société mais aussi à chacun des associés.

Dans le délai de huit jours à compter de cette notification, le gérant doit convoquer l'assemblée des associés pour qu'elle délibère sur le projet de cession de parts sociales, à moins qu'il ne consulte les associés par écrit sur ledit projet.

La décision de la société est notifiée au cédant par lettre recommandée avec demande d'avis de réception dans les trois mois suivant la dernière notification. Si le consentement demandé lui est accordé, l'associé pourra céder les parts visées dans sa demande à la personne ou aux personnes désignées par lui. Si ce consentement lui est refusé, il pourra :

- soit exiger le rachat des parts à céder par les autres associés ou par les acquéreurs désignés par ceux-ci, ce rachat étant effectué dans les conditions prévues par l'article 1843 alinéa 4 du Code Civil. L'acquisition doit être réalisée dans le délai de trois mois à compter du refus. À la demande du gérant, le délai peut être prolongé une seule fois par le président du Tribunal de commerce statuant par ordonnance sur requête sans que cette prolongation ne puisse excéder six mois ;

- soit accepter la proposition, éventuellement faite par la société, de réduire, dans le même délai de trois mois, le capital du montant de la valeur de ses parts et de racheter celles-ci à un prix déterminé dans les conditions prévues ci-dessus. Un délai de paiement, qui ne saurait excéder deux ans, peut, sur justification, être accordé à la société par ordonnance de référé. Les sommes dues portent intérêt au taux légal en matière commerciale.

Si, au bout de trois mois, aucune des solutions ci-dessus envisagées n'est intervenue et que la société n'a pas fait connaître sa décision, alors, le consentement à la cession est réputé acquis. Si, dans le même délai de trois mois, la société a expressément refusé de donner son consentement et que l'associé ayant demandé le rachat, celui-ci ne soit pas intervenu dans les trois mois, alors l'associé peut néanmoins réaliser la cession initialement prévue.

Article 11 - Droit des associés

Chaque part donne droit à une fraction des bénéfices et de l'actif social proportionnellement au nombre de parts créées. Elle donne également droit à une voix dans tous les votes et délibérations.

Sous réserve des dispositions légales rendant les associés solidairement responsables vis-à-vis des tiers de la valeur attribuée aux apports en nature, les associés ne sont responsables que jusqu'à concurrence du montant des parts qu'ils possèdent.

Les droits et obligations attachés aux parts sociales suivent ces dernières dans quelque main qu'elles passent.

La possession d'une part emporte de plein droit adhésion aux statuts de la société et aux résolutions prises régulièrement par les associés. Les représentants, héritiers, ayants cause ou créanciers d'un associé, même s'ils comprennent des mineurs ou des incapables, ne peuvent, sous quelque prétexte que ce soit, requérir l'apposition des scellés sur les biens, papiers et valeurs de la société, en demander le partage ou la licitation, ni s'immiscer, en aucune manière, dans les actes de son administration ; ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions des associés.

Article 12 - Administration

La société est gérée et administrée par un ou plusieurs gérants, qui sont obligatoirement des personnes physiques choisies parmi les associés, ou en dehors de ces derniers.

Ils sont nommés, conformément à la loi, par décision ordinaire des associés, pour une durée fixée par la décision qui les nomme.

(Ou : pour une durée qui prendra fin lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 20... sauf renouvellement)

Les premiers gérants de la société sont :

M./Mme

M./Mme *(les premiers gérants peuvent être nommés par acte ultérieur)*

Le ou les gérants peuvent faire tous actes de gestion dans l'intérêt de la société et dans les conditions fixées par la loi.

Dans les rapports entre associés, le gérant ou chacun des gérants, a tous les pouvoirs nécessaires pour faire, dans l'intérêt de la société, tous actes de gestion se rapportant à l'objet social, sauf le droit attribué par la loi à chacun des gérants, s'ils sont plusieurs, à s'opposer à toute opération avant qu'elle ne soit conclue.

Article 13 - Rémunération du ou des gérants

Les gérants peuvent recevoir un traitement fixe ou proportionnel dont la quotité et le mode de paiement sont déterminés par décision ordinaire des associés.

Les frais de représentation, de voyages, de déplacements, leurs sont remboursés sur présentation d'états certifiés par eux.

Article 14 - Conventions entre la société et l'un de ses gérants ou associés - Interdiction d'emprunter

Le gérant, ou s'il en existe un, le commissaire aux comptes, présente à l'assemblée, ou joint aux documents communiqués aux associés, en cas de consultation écrite, un rapport sur les

conventions intervenues directement ou par personne interposée entre la société et l'un de ses gérants ou associés. L'assemblée statue sur ce rapport. Le gérant ou l'associé intéressé ne peut prendre part au vote et ses parts ne sont pas prises en compte pour le calcul du quorum et de la majorité.

Les conventions non approuvées produisent néanmoins leurs effets, à charge pour le gérant et, s'il y a lieu, pour l'associé contractant, de supporter individuellement ou solidairement, selon les cas, les conséquences du contrat préjudiciable à la société.

À peine de nullité du contrat, il est interdit aux gérants ou associés de contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la société, ainsi que de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers.

Cette interdiction s'applique également aux conjoints ascendants ou descendants des gérants et associés, ainsi qu'à toute personne interposée.

Article 15 - Commissaire aux comptes

Les associés peuvent nommer un ou plusieurs commissaires aux comptes par décision collective ordinaire.

La nomination d'un commissaire aux comptes peut être demandée au président du Tribunal de commerce, statuant en référé, par un ou plusieurs associés représentant au moins le cinquième du capital social.

Si le capital social de la société vient à dépasser le montant fixé par la loi, la désignation d'un commissaire aux comptes est obligatoire.

Dans tous les cas, le ou les commissaires aux comptes exercent leurs fonctions de contrôle dans les conditions fixées par la loi.

Article 16 - Décisions collectives

La volonté des associés s'exprime par décisions collectives prises en assemblée. Toutefois, les décisions pour lesquelles la loi n'exige pas la réunion d'une assemblée pourront être prises par consultation écrite des associés.

Les assemblées sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Tout associé peut participer personnellement ou se faire représenter par un autre associé, par son conjoint ou par mandataire aux assemblées sur justification de son identité.

Les consultations écrites des associés s'effectuent dans les conditions et formes prévues par la loi.

Pour le calcul du quorum de ses assemblées générales, la SARL pourra considérer comme présents les associés qui participent à ces AG par visioconférence ou par des moyens de télé-

communication qui garantissent leur identification et leur participation effective. (*Les statuts de la SARL peuvent, au contraire, interdire ce type de vote ou le limiter à certains types de décisions*).

Les procès-verbaux d'assemblées sont dressés et leurs copies sont certifiées conformément à la loi.

Article 17 - Exercice social

Chaque exercice social commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

(*Ou bien : l'exercice social commence le et se termine le*)

Article 18 - Comptes sociaux

À la clôture de chaque exercice, la gérance dresse l'inventaire des divers éléments de l'actif et du passif existant à cette date, le compte de résultat et le bilan, en se conformant aux dispositions législatives et réglementaires.

Sur les bénéfices nets de l'exercice, diminués des pertes antérieures s'il y a lieu, il est d'abord prélevé 5 % (cinq pour cent), pour constituer le fonds de réserve légale.

Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, ladite réserve est descendue au-dessous de ce dixième.

Le bénéfice distribuable est constitué par les bénéfices nets de l'exercice diminués des pertes antérieures et du prélèvement fait pour la réserve légale, s'il y a lieu augmenté des reports bénéficiaires.

En outre, l'assemblée peut décider la mise en distribution des sommes prélevées sur les réserves facultatives.

Après approbation des comptes et constatation du bénéfice disponible, l'assemblée fixe la partie des bénéfices distribuables ainsi que l'importance des sommes qu'elle entend reporter à nouveau ou affecter à un ou plusieurs fonds de réserve facultative avec ou sans affectation spéciale.

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont fixées par l'assemblée ou, à défaut, par la gérance. Toutefois, la mise en paiement doit avoir lieu dans un délai maximal de 9 (neuf) mois après la clôture de l'exercice, sauf prolongation de ce délai par ordonnance du président du Tribunal de commerce statuant en référé à la demande de la gérance. La répétition des dividendes qui ne correspondent pas à des bénéfices réellement acquis, peut être exigée des associés qui les ont reçus ; l'action en répétition se prescrit par le délai de 3 (trois) ans à compter de la mise en paiement des dividendes.

Article 19 - Prolongation - Transformation

Un an au moins avant la date d'expiration de la société, la gérance sera tenue de provoquer une décision collective des associés pour décider, dans les conditions requises par les décisions collectives extraordinaires, si la société sera prorogée ou non.

Faute pour la gérance d'avoir provoqué cette décision, tout associé, quelle que soit la quotité du capital représentée par lui, pourra, huit jours après la mise en demeure adressée à la gérance par lettre recommandée avec avis de réception et demeurée infructueuse, demander en justice la désignation d'un mandataire chargé de convoquer les associés et de provoquer une décision de leur part à ce sujet.

La société peut se transformer en société commerciale de toute autre forme sans que cette opération entraîne la création d'une personne morale nouvelle. Elle peut également se transformer en société civile.

La transformation en société en nom collectif, en commandite simple, en commandite par actions ou en société civile, exige l'accord unanime des associés. La transformation en société anonyme est valablement décidée par des associés représentant les trois quarts du capital social. La majorité simple du capital est suffisante si l'actif net figurant au dernier bilan est supérieur à cinq millions de francs.

Article 20 - Dissolution et liquidation

Si la société est dissoute par anticipation, un ou plusieurs liquidateurs sont nommés par décision collective des associés aux conditions de quorum et de majorité prévues pour les décisions collectives ordinaires. Le liquidateur représente la société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour réaliser l'actif, même à l'amiable, sous réserve des dispositions prévues par la loi. Il est habilité à payer les créances et répartir le solde disponible. Les associés peuvent l'autoriser à continuer les affaires sociales en cours ou en engager d'autres pour les besoins de la liquidation. Le partage de l'actif net subsistant après remboursement du capital social est effectué entre les associés dans les mêmes proportions que leur participation au capital.

Article 21 - Contestations

Toutes les contestations qui pourraient s'élever pendant la durée de la société ou de sa liquidation, soit entre les associés, la gérance et la société, soit entre les associés eux-mêmes, relativement aux affaires sociales, seront jugées conformément à la loi et soumises à la juridiction des tribunaux compétents du siège social.

À défaut d'élection de domicile, les assignations et significations sont valablement faites au Parquet de Monsieur le Procureur de la République près le Tribunal de Grande Instance du siège social.

Article 22 - Pouvoirs

La société ne jouira de la personnalité morale qu'à dater de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés.

Toutes les formalités requises par la loi à la suite des présentes, notamment en vue de l'immatriculation de la société au Registre du Commerce et des Sociétés, seront faites à la diligence et sous la responsabilité du ou des gérants pouvant agir séparément avec la faculté de se substituer tout mandataire de leur choix.

En outre, et dès à présent, la gérance est autorisée à réaliser les actes et engagements rentrant dans le cadre de l'objet social et de ses pouvoirs. Après immatriculation de la société au Registre du Commerce et des Sociétés, ces actes et engagements seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire des associés appelés à statuer sur les comptes du premier exercice social. Cette approbation emportera de plein droit reprise par la société desdits actes et engagements.

Fait à, le
en autant d'exemplaires que requis par la loi.

MODÈLE N° 2 : STATUTS D'UNE EURL

(Modèle facultatif proposé par le Secrétariat d'Etat aux PME)

Société : (*dénomination sociale*)

Société à responsabilité limitée

Au capital de :

Siège social :

Le soussigné :

M./Mme (*nom de naissance et, le cas échéant, nom d'usage, prénoms, domicile, date et lieu de naissance*) a établi ainsi qu'il suit les statuts d'une société à responsabilité limitée dont le gérant est l'associé unique.

Article 1^{er} : Forme

La société est à responsabilité limitée.

Article 2 : Objet

La société a pour objet : (*Indiquer ici toutes les activités qui seront exercées par la société*)

Et, plus généralement, toutes opérations, de quelque nature qu'elles soient, juridiques, économiques et financières, civiles et commerciales, se rattachant à l'objet sus-indiqué ou à tous autres objets similaires ou connexes, de nature à favoriser, directement ou indirectement, le but poursuivi par la société, son extension ou son développement.

Article 3 : Dénomination

Sa dénomination sociale est : (*nom de la société*)

Son sigle est : (*facultatif*).

Dans tous les actes et documents émanant de la société, cette dénomination doit être précédée ou suivie immédiatement des mots « société à responsabilité limitée » ou des initiales « SARL » et de l'énonciation du capital social.

Article 4 : Siège social

Le siège social est fixé à : (*indiquer ici l'adresse du siège social*)

Il peut être transféré par décision de l'associé unique.

Article 5 : Durée

La société a une durée de années (*indiquer ici la durée, sans qu'elle puisse excéder quatre-vingt-dix-neuf ans*), sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Article 6 : Apports

M./Mme apporte à la société, dans les conditions fixées ci-après : (*décrire précisément le ou les apports : origine, titre de propriété ...*)

Apports en numéraire :

M./Mme apporte et verse à la société une somme totale de : (*indiquer ici le montant des espèces en euros*)

La somme totale versée, soit a été déposée le au crédit d'un compte ouvert au nom de la société en formation, à (*indiquer ici les coordonnées de l'établissement financier*)

Apports de biens communs (*biens appartenant à la communauté des époux*) :

Cette somme provient de la communauté de biens existant entre l'apporteur et son conjoint : (*nom, prénoms*), qui a été préalablement averti de cet apport par lettre recommandée avec demande d'avis de réception reçue le... comportant toutes précisions utiles quant aux finalités et modalités de l'opération d'apport.

Par lettre en date du, M./Mme, conjoint de l'apporteur, a renoncé expressément à la faculté d'être personnellement associé, pour la moitié des parts souscrites. L'original de cette lettre est demeuré annexé aux présents statuts.

Apports par une personne ayant contracté un PCAS (le cas échéant) :

M./Mme réalise le présent apport pour son compte personnel et est en conséquence seul propriétaire des parts sociales qui lui sont attribuées en rémunération de son apport

Article 7 : Capital social et parts sociales

Le capital est fixé à la somme de : (*montant du capital en euros*)

Le capital est divisé en (*nombre*) parts égales d'un montant de chacune, intégralement libérées (*ou : libérées chacune à concurrence du ... cinquième, (du quart, de la moitié ...)*). La libération du surplus, à laquelle il s'oblige, interviendra en une ou plusieurs fois sur décision du gérant.

Article 8 : Gérance

La société est gérée par son associé unique, M./Mme

Article 9 : Décisions de l'associé

L'associé unique exerce les pouvoirs et prérogatives de l'assemblée générale dans la société pluripersonnelle. Ses décisions sont répertoriées sur un registre coté et paraphé. Il ne peut en aucun cas déléguer ses pouvoirs.

Article 10 : Exercice social

Chaque exercice social a une durée de douze mois qui commence le et finit le (Par exception, le premier exercice sera clos le).

Article 11 : Comptes sociaux

L'inventaire et les comptes annuels sont établis par l'associé unique gérant. Leur dépôt au registre du commerce et des sociétés dans le délai de six mois à compter de la clôture de l'exercice vaut approbation des comptes.

Le rapport de gestion est établi chaque année par l'associé unique gérant et tenu à la disposition de toute personne qui en fait la demande.

Article 12 : Actes accomplis pour le compte de la société en formation

L'état des actes accomplis pour le compte de la société en formation a été annexé aux statuts. La signature de ceux-ci emportera reprise de ces engagements par la société, lorsque celle-ci aura été immatriculée au registre du commerce et des sociétés.

Article 13 : Frais/formalités de publicité

Les frais afférents à la constitution des présents statuts et de leurs suites seront pris en charge par la société.

Tous pouvoirs sont donnés au porteur d'une copie des présentes à l'effet d'accomplir toutes les formalités légales de publicité.

Fait en exemplaires.

Signature de l'associé

MODÈLE N° 3 : IMPRIMÉS POUR LES FORMALITÉS DE CRÉATION¹

Modèle de pouvoir

Je soussigné (Nom et prénom)

Demeurant à

donne pouvoir à M/Mme

Demeurant à

À l'effet :

- d'effectuer toutes démarches relatives à l'inscription de mon entreprise au Registre du Commerce et des Sociétés (à l'inscription de mon entreprise au Registre des Métiers)
- et de signer tout document ou pièce

Et d'une façon générale, à faire tout ce qui sera nécessaire à l'exécution des présentes.

Fait à le

Le Mandataire
("accepté" et signature)

Le Mandant
("Bon pour pouvoir" et signature)

Attestation de délivrance de l'information donnée à son conjoint sur les conséquences des dettes contractées dans l'exercice de sa profession sur les biens communs

Je soussigné(e)
(nom et prénoms de la personne immatriculée)

Déclare sous ma responsabilité, conformément à l'article R. 123-121-1 du code de commerce, avoir informé mon conjoint M./Mme (*ayer la mention inutile*)

Avec lequel/laquelle je me suis marié(e) sans contrat de mariage² (ou bien : avec un contrat de mariage qui prévoit des biens communs aux époux), sur les conséquences des dettes contractées dans l'exercice de ma profession sur ces biens communs.

Fait à le
(signature de la personne immatriculée)

1 Toutes les annexes qui suivent sont téléchargeables à partir du site internet de l'auteur : www.robertpapin.com

2 La mention relative à l'absence de contrat de mariage ne signifie pas que le régime légal français est applicable.

Lettre au bailleur ou au syndic de copropriété

Recommandée avec A.R.

Monsieur/Madame,

J'ai l'honneur de vous informer de mon intention d'user de la faculté prévue par l'article L 123-11-1 du code du commerce, en vue d'installer temporairement le siège de ma société, dont je suis le dirigeant, à mon domicile personnel, situé à compter du

J'ai parfaitement connaissance de ce qu'il ne peut résulter des dispositions ci-dessus, ni du changement de destination de l'immeuble, ni de l'application du statut des baux commerciaux.

Veuillez agréer, Monsieur/Madame, ...

Déclaration de non-condamnation

Je soussigné (*nom et prénom du créateur, du gérant de la SARL, de l'administrateur, du membre du conseil de surveillance ou du directoire de la SA*)

demeurant

Né(e) le à

Fils-Fille de (*nom et prénoms du père*).....

et de (*nom de jeune fille et prénoms de la mère*).....

déclare sur l'honneur, en application de l'article A 123-51 du Code du commerce, n'avoir fait l'objet d'aucune condamnation pénale ni de sanction civile ou administrative qui serait de nature à m'interdire de gérer, d'administrer ou de diriger une personne morale ou d'exercer une activité commerciale.

J'ai pris connaissance de l'article L 123-5 du code de commerce qui dispose :

« Quiconque donne, de mauvaise foi, des indications inexactes ou incomplètes en vue d'une immatriculation, d'une radiation ou d'une mention complémentaire ou rectificative au registre du commerce et des sociétés est puni d'une amende de 4 500 € et d'un emprisonnement de 6 mois ».

Fait à, le

Signature

MODÈLE N° 4 : ANNONCE À INSÉRER DANS UN JOURNAL D'ANNONCES LÉGALES

Suivant acte sous seing privé (*acte notarié*) en date du il a été constitué une société à responsabilité limitée (*une société anonyme*) au capital de €

(1) Attention ! Le coût de l'annonce est fonction du nombre de lignes.

Dénomination sociale

Capital : € divisé en parts (actions) de €

Siège social :

Adresse :

Objet social (*à indiquer sommairement*)

Durée : années à compter de l'immatriculation de la société au Registre du Commerce et des Sociétés.

Apports des associés :

- en numéraires : €

- en nature : 1^{er} (*description sommaire*) évalué à €

2^e etc.

(Éventuellement) M./Mme (*prénoms, nom et adresse*) a été désigné(e) comme commissaire aux apports à l'unanimité des associés (ou par ordonnance de M. le Président du Tribunal de Commerce de en date du).

(Éventuellement) Les cessions éventuelles de parts sociales doivent être agréées par (*indiquer l'organe de la société habilité à statuer sur les demandes d'agrément*)

M./Mme (*prénoms, nom, domicile*) a été nommé(e) gérant avec les pouvoirs les plus étendus (M *ont été nommés administrateurs*).

(Éventuellement) M./Mme (*prénoms, nom et adresse*) a été désigné(e) comme commissaire aux comptes).

(Éventuellement) M./Mme (*prénoms, nom et adresse*) a été nommé(e) fondé de pouvoirs).

La Société sera immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de

Pour extrait,

Signature de l'associé ayant pouvoir à cet effet
(*si les statuts n'ont pas été dressés par acte notarié*).

Annnonce légale simplifiée pour une SARL

Avis est donné de la constitution de la SARL (1)

Capital : €

Siège :

Objet (2) :

Gérant (3) :

Durée : RCS

Signature (3)

(1) Indiqué de façon sommaire. Attention ! le coût de l'annonce est fonction du nombre de lignes. Début 2011, la ligne était facturée entre 3,66 € HT (Doubs) et 5,22 € HT (Paris). Pour tout renseignement, contacter des journaux tels que les Petites Affiches, 2 rue de Montesquieu – Paris 1^{er} (tél. 01 42 61 56 14, fax 01 47 03 92 02 – site web www.petites-affiches.com – e-mail annonces@petites-affiches.com ou Le Quotidien juridique (12 rue de la Chaussée-d'Antin – 75009 Paris – tél. 01 49 49 06 49 – fax 01 49 49 06 50 – site web www.le-quotidien-juridique.com – e-mail quotidien.juridique@le-quotidien-juridique.com) ou La Gazette du Palais – 12 place Dauphine – 75001 Paris (tél. 01 44 32 01 50 – fax 01 40 46 03 47 – e-mail annonceslegales@gazette-du-palais.com – site web www.gpdoc.com)

(2) Nom, prénom et adresse du gérant.

(3) L'avis doit être signé par le gérant ou un associé ayant reçu pouvoir à cet effet. Cette signature n'a pas à être reportée dans le journal d'annonces légales.

Annnonce légale simplifiée pour une SA

Avis est donné de la constitution, sans apports en nature, de la SA...

Capital : € (libéré pour €), divisé en actions

Siège social :

Objet (*Attention ! le coût de l'annonce est fonction du nombre de lignes*)¹ :

Administrateurs (2) (3) :

Président (2) (3) :

Commissaire aux comptes (3) :

Durée : ans R.C.S. :

Signature (4)

(1) Indiquer sommairement l'objet de la société car le coût de l'annonce est fonction du nombre de lignes (40 signes par ligne, un blanc comptant pour un signe).

(2) S'il s'agit d'une société avec conseil de surveillance et directoire, remplacer par « membres du conseil de surveillance » et « membres du directoire ».

(3) Nom, prénom et adresse des personnes concernées.

(4) L'avis doit être signé par l'un des fondateurs ou des premiers associés ayant reçu pouvoir à cet effet. Cette signature n'a pas à être reportée dans le journal d'annonces légales.

MODÈLE N° 5 : CONTRAT DE TRAVAIL LETTRE D'ENGAGEMENT¹

Entreprise

À, le

M./Mme

.....

Monsieur, Madame,

Comme suite à (*notre entretien, votre correspondance, ...*) du, nous vous confirmons que nous vous engageons à compter du en qualité de (*nature de l'emploi offert, qualification professionnelle, coefficient hiérarchique*).

Vos attributions consisteront (*préciser également le lieu de travail et intégrer éventuellement une clause de mobilité géographique du salarié*).

En rémunération de vos services, vous percevrez un salaire brut (*mensuel, horaire...*) de € (*gratifications, primes...*), versé le ... (*date de versement*).

Votre horaire sera l'horaire en vigueur dans l'entreprise (.....heures en moyenne par jour et heures en moyenne par semaine).

Vous devrez vous conformer aux dispositions de la convention collective n° et du règlement intérieur de l'entreprise.

Vous déclarez expressément n'être lié actuellement à aucune autre entreprise et avoir quitté votre précédent emploi libre de tout engagement et en conformité avec la législation et les règlements relatifs à l'emploi de la main-d'œuvre.

Le présent engagement est conclu pour une durée indéterminée (*pour une durée déterminée de et prendra fin à*). Il pourra y être mis fin à la volonté de l'une ou de l'autre des parties en observant un préavis de (*préavis légal, conventionnel ou d'usage*).

Votre engagement ne deviendra toutefois définitif qu'à l'expiration d'une période d'essai de à partir du Durant la période d'essai, il pourra être résilié sans indemnité ni préavis (*ou avec un préavis de jours ou semaines*) à la volonté de l'une ou de l'autre des parties.

Pour la bonne règle, nous vous serions obligés de bien vouloir nous retourner le second exemplaire de la présente lettre d'engagement en y portant la date et votre signature précédée de la mention manuscrite « lu et approuvé ».

Veuillez agréer, M./Mme

¹ Cette lettre doit être adaptée aux dispositions d'une éventuelle convention collective. Elle sera rédigée en deux exemplaires. Les contrats à durée déterminée devront préciser clairement les motifs justifiant leur signature (le nom et la qualification de la personne remplacée figureront par exemple dans le document). Si le contrat est un contrat à durée déterminée sans date précise d'échéance, il indiquera quelle est la durée minimale d'emploi. S'il s'agit au contraire d'un contrat de date à date, la clause éventuelle de renouvellement devra explicitement figurer dans le document (sa durée ne peut excéder celle de la période initiale).

MODÈLE N° 6 : MODÈLE DE CONTRAT DE TRAVAIL À DURÉE INDÉTERMINÉE¹

Entre les soussignés : contrat de travail à durée indéterminée

- (raison sociale de l'entreprise, siège, n° de registre du commerce), ci-après dénommée l'entreprise (ou la société) représentée par M./Mme (qualité ou fonction), d'une part et

- M./Mme (nom, prénom(s)), demeurant à rue, n°, d'autre part

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Engagement

L'entreprise engage M./Mme en qualité de (nature de l'emploi, qualification professionnelle, coefficient hiérarchique) à compter du (ou de ce jour).

Période d'essai

Le présent engagement ne deviendra définitif qu'à l'expiration d'un délai de préavis de (mois), c'est-à-dire à partir du Pendant ce préavis, le présent contrat pourra être résilié à la volonté de l'une ou de l'autre des parties, sans indemnité, et à tout moment (ou à charge par celle qui voudrait se séparer de prévenir l'autre par lettre recommandée avec avis de réception (jours ou semaines) à l'avance).

Attributions

Dans le cadre de ses fonctions, M./Mme exercera (notamment) les fonctions suivantes qu'il (qu'elle) accomplira sous le contrôle et selon les directives de ses supérieurs hiérarchiques.

Rémunération

L'entreprise versera à M./Mme en rémunération de ses services :

- un salaire brut (mensuel...) de (en chiffres et en lettres)
- s'y ajouteront les primes, intéressements, suivants

¹ Les dispositions d'un tel contrat doivent être adaptées au contenu des conventions collectives qui pourraient régir l'activité envisagée. Elles devront également tenir compte de chaque cas particulier.

Cette rémunération sera versée le (*périodicité des versements*)

Lieu de travail

M./Mme exercera ses activités à (*lieux d'activité et intégrer éventuellement une clause de mobilité géographique du salarié*).

Durée journalière et hebdomadaire de travail

La durée moyenne journalière de travail sera de ... heures

La durée moyenne hebdomadaire de travail sera de ... heures

Conditions d'activité

Les parties contractantes s'engagent expressément à se conformer aux dispositions de la convention collective applicable en fonction de l'activité de l'entreprise ainsi qu'aux clauses et articles du règlement intérieur de l'entreprise (*ou de l'établissement*) dont M./Mme déclare avoir pris connaissance (*ou dont un exemplaire est remis à M./Mme lors de son engagement*). M./Mme sera tenu(e) d'observer l'horaire de travail de l'entreprise (*ou l'horaire qui lui sera fixé par l'entreprise*) et s'engage à effectuer les heures supplémentaires qui pourront lui être demandées en sus de l'horaire habituel eu égard à sa fonction et aux exigences du service.

La rémunération de ces heures supplémentaires est forfaitairement incluse (*ou n'est pas incluse*) dans la rémunération ci-dessus déterminée.

Absences - Maladie - Accident

En cas d'empêchement de remplir ses fonctions, M./Mme sera tenu(e) d'en aviser l'entreprise dans les délais de (*heures ou jours*) en précisant la durée probable de son absence.

La maladie constatée par un certificat médical, ou tout cas de force majeure, ne seront pas une cause de diminution de la rémunération de M./Mme dans la mesure où l'interruption d'activité n'excédera pas (*jours, semaines, mois*) par (*mois, trimestre, année civile*).

Le maintien de la rémunération entraînera la subrogation de l'entreprise dans les droits pécuniaires de M./Mme vis-à-vis de la sécurité sociale.

Congés payés

M./Mme aura droit annuellement à (*jours ouvrables, semaines, mois de date à date*) de congés payés. L'époque en sera déterminée selon une décision à intervenir chaque année dans l'entreprise, et sera portée en temps utile à la connaissance de l'ensemble des salariés (*ou : l'époque en sera déterminée par accord entre la*

direction de l'entreprise et M./Mme compte tenu des nécessités du service).

Durée du contrat - Préavis

Le présent contrat est conclu pour une durée indéterminée. Il pourra prendre fin, hormis les cas de faute grave ou de force majeure, en observant un préavis de (mois).

La dénonciation devra intervenir par lettre recommandée avec avis de réception.

Déclaration

M./Mme déclare formellement n'être lié (e) à aucune autre entreprise et avoir quitté son précédent emploi libre de tout engagement et en conformité avec la législation et les règlements relatifs à l'emploi de la main-d'œuvre.

M./Mme s'engage à faire connaître dans les meilleurs délais à l'entreprise toute modification, postérieure à son engagement, qui pourrait intervenir dans son état-civil, sa situation de famille, son adresse... etc.

Clauses particulières¹ (voir ci-dessous)

- Clause de mobilité géographique
- Obligation de fidélité
- Clause de non concurrence
- Brevets d'invention

Fait en deux exemplaires le.....

(Signatures²).....

(Faire précéder les signatures de la mention « lu et approuvé » rédigée à la main et faire porter sur chaque page du contrat les initiales des signataires).

1 Elles concernent surtout les cadres et techniciens et peuvent faire l'objet de contrats séparés.

2 Faire précéder les signatures de la mention « lu et approuvé » rédigée à la main et faire porter sur chaque page du contrat les initiales des signataires.

Clauses particulières

Clause de mobilité géographique

M./Mme exercera ses fonctions à

Dans l'intérêt de l'entreprise, et de par la nature des activités qu'il exerce, M./Mme peut être amené à changer de lieu de travail et à exercer ses fonctions dans les établissements situés à l'extérieur du secteur géographique et notamment dans les établissements situés à Avant toute mutation, M./Mme sera prévenu(e) dans un délai de mois.

Le refus de M./Mme de rejoindre son nouveau poste de travail désigné en application de la présente clause s'analyserait en une inexécution de ses obligations contractuelles susceptible de légitimer son licenciement.

Obligation de fidélité

M./Mme consacrera tout son temps et toute son activité au service de l'entreprise. Il (elle) ne pourra avoir, sans l'autorisation écrite et préalable de cette dernière, aucune autre activité professionnelle même non concurrente, pendant toute la durée du présent contrat.

M./Mme sera tenu(e) au secret professionnel le plus absolu tant pendant qu'après la durée du présent contrat.

Brevets d'inventions

Toutes les inventions, découvertes, perfectionnements, procédés nouveaux dont M./Mme sera l'auteur ou auxquels il (elle) aura participé, soit dans l'exercice de ses fonctions, soit avec le concours de l'entreprise, resteront la propriété de cette dernière.

En cas de prise de brevet, le nom de M./Mme sera mentionné sur la demande déposée à cet effet.

En cas d'exploitation commerciale dudit brevet sous quelque forme que ce soit, une étude spéciale déterminera, dans chaque cas, la redevance qui sera versée à M./Mme sur le profit en résultant.

Toutes les inventions, découvertes, perfectionnements, procédés nouveaux dont M./Mme sera l'auteur et qui seront réalisés en dehors de ses fonctions et sans le concours de l'entreprise, resteront la propriété exclusive de M./Mme

Néanmoins, lorsque ces inventions ou autres auront trait ou seront susceptibles d'intéresser l'activité de l'entreprise, M./Mme devra en informer cette dernière qui bénéficiera d'une préférence en cas d'exploitation commerciale des brevets pouvant en résulter.

Clause de non-concurrence¹

En cas de rupture du présent contrat par l'une quelconque des parties et hormis le cas de licenciement abusif (et de force majeure), M./Mme s'oblige pour une durée de sur le territoire suivant (à énumérer limitativement) à :

- ne pas exploiter ou faire exploiter, directement ou indirectement, une entreprise concurrente ou similaire.
- ne pas louer ses services ni exercer d'activité à quelque titre et sous quelque forme que ce soit dans une entreprise concurrente ou similaire.

De convention expresse, seront seuls considérés comme susceptibles de concurrencer l'entreprise à laquelle M./Mme loue présentement ses services, les entreprises fabriquant (ou vendant, concevant...) les produits (ou articles et marchandises) similaires à ceux de l'entreprise.

En contrepartie de son engagement à respecter l'obligation de non concurrence, M./Mme percevra, pendant toute la durée de l'interdiction, une indemnité mensuelle égale à % du salaire moyen de ses douze derniers mois d'appartenance à la société².

La société se réserve le droit de libérer M./Mme de l'interdiction de concurrence. Elle devra, dans ce cas, notifier sa décision de renonciation à l'application de la présente clause dans le délai de jours³ qui suivra la rupture du contrat de travail.

M./Mme s'oblige, en cas d'infraction à la présente clause de non-concurrence, (et après une mise en demeure de cesser l'infraction non suivie d'effet) à verser à l'entreprise une indemnité égale à €, et ce, dans les jours, sans préjudice de tous dommages-intérêts éventuels envers l'entreprise et de la possibilité pour cette dernière de faire ordonner, sous peine d'astreinte, la cessation de l'infraction.

1 Attention ! une clause de non-concurrence est nulle si elle ne comporte pas l'obligation, pour l'employeur, de verser au salarié une contrepartie financière, raison pour laquelle beaucoup de conventions de non-concurrence sont nulles. La contrepartie financière d'une clause de non concurrence ne peut être versée avant la rupture du contrat de travail ni à l'expiration de la période de non concurrence. Par ailleurs la clause de non concurrence n'est licite que si elle est également indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise, limitée dans le temps et dans l'espace et si elle tient compte des spécificités de l'emploi du salarié. Signalons qu'une clause de non concurrence n'est pas opposable à un salarié créateur ou repreneur d'une entreprise pendant une durée d'un an à compter de son inscription au registre du commerce ou au répertoire des métiers. Cependant, le salarié reste soumis à une obligation de loyauté qui se traduit, en fait, par une obligation de non concurrence pour les activités exercées par l'entreprise de son ancien employeur. Cet employeur peut toujours intenter, devant le conseil de prud'hommes, une action en responsabilité pour concurrence déloyale contre son ancien salarié, par exemple pour détournement de clientèle.

2 Pour les VRP l'indemnité mensuelle est généralement égale à 2/3 du salaire mensuel antérieur, si l'interdiction de concurrence est supérieure à un an et 1/3, si l'interdiction est inférieure à un an.

3 Ce délai doit être « raisonnable », par exemple deux mois.

MODÈLE N° 7 : MODÈLE DE CONTRAT DE TRAVAIL À DURÉE DÉTERMINÉE (DE DATE À DATE) (PAR EXEMPLE POUR ACCROISSEMENT TEMPORAIRE DE L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE)

Entre les soussignés :

- la société (*raison sociale de l'entreprise*) représentée par M./Mme , agissant en qualité de d'une part,

- et M./Mme , demeurant à d'autre part,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Article 1^{er} - La société engage M./Mme , qui accepte, pour une durée déterminée, en vue de répondre à la nécessité qui s'impose à l'entreprise de renforcer son personnel pour faire face à (*définir la nature de l'accroissement temporaire d'activité ainsi que les travaux ou tâches à accomplir qui nécessitent l'embauche supplémentaire*).

Article 2 - M./Mme exercera en qualité de (*qualification du salarié*) les tâches suivantes (*définir avec précision l'objet du contrat*).

Article 3 - Le présent contrat qui prend effet le est conclu pour une durée de et prendra fin le (*terme précis du contrat*).

Article 4 - (*éventuellement*) Il est convenu d'une période d'essai de (*jours ou semaines*) pendant laquelle chacune des parties pourra rompre le contrat sans indemnité ni délai de préavis.

Article 5 - Les conditions de travail de M./Mme seront régies par les dispositions de la convention collective applicable à l'entreprise.

Article 6 - M./Mme percevra une rémunération mensuelle brute de € (*chiffres et lettres*) qui lui sera versée à la fin de chaque mois civil.

Article 7 - (*éventuellement*) En l'absence d'opposition de l'une ou l'autre des parties, le présent contrat se trouvera renouvelé à son terme jusqu'au

Article 8 - À la cessation du présent contrat au terme convenu, M./Mme aura droit à une indemnité de fin de contrat égale à 10 % du montant de sa rémunération totale brute et à une indemnité de congés payés, calculée selon les conditions légales.

Article 9 - La caisse de retraite complémentaire est (*nom et adresse*).

Fait en deux exemplaires.

À le

(*signatures précédées de la mention manuscrite « lu et approuvé »*)

MODÈLE N° 8 : MODÈLE DE CONTRAT DE TRAVAIL À DURÉE DÉTERMINÉE (SANS TERME PRÉCIS) (POUR LE REMPLACEMENT D'UN SALARIÉ ABSENT)

Entre les soussignés :

- la société (*raison sociale de l'entreprise*) représentée par M./Mme, agissant en qualité de d'une part,

- et M./Mme, demeurant à d'autre part,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Article 1^{er} - La société engage M./Mme qui accepte, pour une durée déterminée, en vue d'assurer le remplacement provisoire de M./Mme employé(e) dans l'entreprise en qualité de (*qualification et emploi*) actuellement absent(e) pour cause de (*motif de l'absence*).

Article 2 - M./Mme exercera en qualité de (*qualification*) les tâches suivantes (*emploi occupé*).

Article 3 - Le présent contrat prend effet le Il aura pour terme la fin de l'absence de M./Mme (*le salarié remplacé*). Sa durée minimale est fixée à (*semaines ou mois*).

Article 4 - (*éventuellement*) Il est convenu d'une période d'essai de (*jours ou semaines*) pendant laquelle chacune des parties pourra rompre le contrat sans indemnité ni délai de préavis.

Article 5 - M./Mme percevra une rémunération mensuelle brute de € (*chiffres et lettres*) qui lui sera versée à la fin de chaque mois civil.

Article 6 - À la cessation du présent contrat au terme convenu, M./Mme aura droit à une indemnité de fin de contrat égale à 10 % du montant de sa rémunération totale brute. Il (Elle) percevra en outre une indemnité de congés payés, calculée selon les conditions légales.

Article 7 - Les conditions de travail de M./Mme seront régies par les dispositions de la convention collective applicable à l'entreprise.

Article 8 - La caisse de retraite complémentaire est (*nom et adresse*).

Fait en deux exemplaires.

À le
(*signatures précédées de la mention manuscrite « lu et approuvé »*)

MODÈLE N° 9 : MODÈLE DE CONVOCATION D'UN SALARIÉ POUR UN ENTRETIEN (LICENCIEMENT NON ÉCONOMIQUE) LICENCIEMENT

(Recommandé avec accusé réception)

Monsieur/Madame,

Nous vous informons, par la présente, que nous envisageons de procéder à votre licenciement¹.

Avant de prendre une décision, et conformément aux dispositions de l'article L. 1232-2 du code du travail, nous vous prions de venir à nos bureaux le ... à ... heures afin que nous ayons un entretien à ce sujet.

Je vous recevrai *(ou M/Mme ... vous recevra)*.

Nous vous précisons qu'il vous est possible de vous faire assister, au cours de l'entretien, par une personne de votre choix appartenant au personnel de l'entreprise ou par un conseiller extérieur inscrit sur une liste arrêtée par le Préfet. Cette liste est tenue à votre disposition à la mairie de votre domicile *(adresse)* et à l'Inspection du Travail *(adresse)*.

Veuillez agréer, Monsieur/Madame

1 Préciser la sanction envisagée s'il ne s'agit pas d'un licenciement.

MODÈLE N° 10 : MODÈLE DE LETTRE DE LICENCIEMENT¹

Monsieur/Madame

Suite à notre entretien du .../.../..., nous avons, après examen et réflexion, décidé de procéder à votre licenciement et ce en raison des motifs qui vous ont été exprimés et qui, nous vous le rappelons, sont les suivants :

.....

Nous vous précisons que, conformément aux dispositions légales (*soit de la réglementation, soit des conventions collectives*), votre préavis, d'une durée de commencera à courir à compter de la présentation de cette lettre.

Durant ce préavis vous pourrez vous absenter heures par jour (*en général 2 heures*) pour rechercher un nouvel emploi. Vous devrez convenir préalablement avec nous des modalités d'utilisation de ces heures.

A la fin de votre préavis, vous voudrez bien vous présenter à nos bureaux pour signer le reçu de solde de tout compte et pour recevoir votre certificat de travail ainsi que l'attestation d'assurance chômage.

lorsque le salarié n'a pas épuisé tous ses droits en matière de DIF :

Au titre de vos droits individuels à formation (DIF), il vous reste... heures non encore utilisées ce qui correspond à un montant de €. Nous vous rappelons qu'il vous est possible de demander, avant la fin de votre préavis, à bénéficier du montant correspondant pour une allocation de formation qui vous permettra d'effectuer une action de bilan de compétences, de validation des acquis de l'expérience ou une autre formation.

Votre demande est à présenter à l'OPCA suivant ... (*indiquer son nom et son adresse*)

Veuillez agréer, Monsieur/Madame, l'expression de notre considération distinguée.

Signature

1 Pour un autres modèle de lettre de licenciement voir le site Internet de l'auteur (www.robertpapin.com)

MODÈLE N° 11 : MODÈLE DE CERTIFICAT DE TRAVAIL¹

Employeur

Désignation de l'employeur

.....

Adresse

N° SIRET

N° de code APE

N° du Registre du Commerce (ou du répertoire des métiers)

N° de téléphone

Certificat de travail

Je soussigné certifie que M./Mme

Nom

Prénom

Adresse

N° de sécurité sociale

A fait partie de notre personnel du au¹

Emplois exercés :

- du au en qualité de

- du au en qualité de

- du au en qualité de

- du au en qualité de

Ajouter éventuellement des commentaires sur les qualités du salarié.

Fait à le

(signature de l'employeur ou de son représentant)

Nom et Qualité du signataire

¹ Le certificat de travail précisera obligatoirement la nature des emplois successifs exercés par le salarié et la durée de ces divers emplois. Il précisera également quels sont les droits acquis par le salarié, et non encore utilisés, au titre du droit individuel à la formation.

**MODÈLE N° 12 : MODÈLE DE REÇU POUR SOLDE DE TOUT
COMPTE**

Je soussigné(e) (*nom et prénom du salarié*) demeurant à (*adresse*) reconnais avoir reçu de l'entreprise (*nom de l'entreprise*), pour solde de tout compte, la somme de €, (*en chiffre et en lettres*), en paiement des salaires et accessoires de salaires, remboursements de frais et de toutes indemnités, quels qu'en soient la nature ou le montant, qui m'étaient dus au titre de l'exécution et de la cessation de mon contrat de travail.

Je déclare connaître ma faculté de dénoncer ce reçu dans les six mois qui suivront sa signature, délai au-delà duquel il deviendra libératoire pour l'employeur pour les sommes qui y sont mentionnées.

Le présent reçu pour solde de tout compte a été établi en double exemplaire dont l'un m'a été remis.

« *Pour solde de tout compte* »
(*mention manuscrite*)

Fait à le

Signature

(*signature du salarié lui-même*
et non d'un mandataire)

Index

A

- Abus de biens sociaux 317
- Accident du travail 449-451
- ACCRE 492
- Achat 145, 150, 152, 161, 164-165
 - de marchandises 152, 161
 - de matières premières 145
 - et charges externes 145, 150, 164-165
- Actif 118-119, 619-621, 623, 626-627
 - circulant 118
 - immobilisé 122, 702
 - net 622-623, 628-629
- Action préparatoire au recrutement (APR) 493
- Actions gratuites 508
- Activités réglementées 366
- Actualisation des flux de trésorerie 643-644, 655
- Administrateur judiciaire 682-684, 695-697, 712-713
- Affacturation 120, 301, 304
- AGEFIPH 438, 495
- Agence 414, 740
- Agence pour la création d'entreprise (APCE) 740
- Agence pour la protection des programmes informatiques (APPI) 414, 768
- AGFF 472
- Agilité mentale 575, 576
- AGIRC 472
- AGS 471, 712
- Aide 490
 - à l'emploi 490
 - au logement 473, 479
 - au retour à l'emploi (ARE) 470
- Aides aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise 492
- Allocations 386, 389
 - chômage 325
 - familiales 325, 387-390, 485
- Aménagement du temps de travail 442
- Amortissement 141-143
 - comptable 141
 - dégressif 143
 - financier 141
 - linéaire 142
- Annonce légale 374, 379, 790
- Anvar 276, 291
- APEC 741

- Apports 326, 377, 381
 - en espèces 326, 382
 - en industrie 320
 - en nature 327, 382
 - Approvisionnements 145, 164
 - Aristes 592
 - Arrco 472, 478
 - Artisan 72, 366
 - Assedic 147, 391, 431, 476
 - Assemblée 747
 - constitutive 376
 - générale 377
 - permanente des chambres de commerce et d'industrie 747
 - Association 56, 741
 - Association pour la protection des patrons indépendants 389
 - Associé (choix d'un) 40-41
 - Assurance 325, 389, 464, 467
 - chômage 325, 389, 488
 - invalidité-décès 464
 - maladie 388, 391, 464, 485
 - vieillesse 388, 467, 486, 488
 - Astrologie 24-25
 - Atouts et faiblesses (analyse) 66-69
 - Auto-entrepreneur 151, 313, 328, 363, 463, 481, 492, 536
 - Autofinancement 160, 192, 612
 - Avances et acomptes 127
 - Avis de constitution (BODACC) 379, 382
 - Avocat 374
 - honoraires 374
- B**
- Badwill 620
 - Balance 152-153, 632
 - Banque 748
 - de données 568-569, 591, 767
 - de France 748
 - populaires 742, 763
 - Banquier 185
 - Base de données 568, 764, 771
- Bassin d'emploi à redynamiser (BER) 526
 - Bénéfices 132
 - Besoin 177, 179, 183-184, 224
 - de financement 709
 - de trésorerie 223-224, 231
 - en fonds de roulement 113, 177, 179-180, 234, 554
 - permanent 203, 213, 215
 - Bilan 117-134, 150, 235-244
 - de compétences 496, 500
 - BIPE 748
 - BMAF 469, 483
 - BODACC 373, 379, 696
 - Bon de souscription 284
 - d'action 284
 - de parts de créateurs 284
 - Boutiques de gestion 742
 - Brainstorming 574-575
 - Brevet 404-418, 589
 - européen 408-410
 - Budget de trésorerie 201, 231, 235
 - Bulletin d'affaires 773
 - Bulletin de salaire 474
 - Bulletin officiel de la propriété industrielle (BOPI) 399, 407, 413
 - Business angel 82, 198, 264, 273, 569
 - Business plan 82-83, 259
- C**
- Caisse 763
 - d'allocations familiales 388
 - d'épargne 763
 - de retraite complémentaire 472
 - primaire d'assurance maladie 391
 - Capacité d'autofinancement 160, 192, 221
 - Capital 82-83, 118-120, 124-125, 127-130, 275
 - risque 36, 42, 82-83, 272-288
 - social 119-120
 - Capitaux 119-123, 177-178, 181, 188, 197, 213
 - permanents 120, 179, 554
 - propres 119-120, 197, 213
 - Caractérologie 11, 24-25

- Cash-flow 159, 282, 643
- Caution 193, 297
- Centrale des bilans 159
- Centre
 - de communication avancée 578, 582
 - de formalités des entreprises 385-390
 - de gestion agréé 334, 349, 539
 - de renseignements des douanes 753
 - des jeunes dirigeants (CJD) 740
- Certificat 407
 - d'investissement 507
 - d'utilité 407
 - de travail 425, 801
- Cessation de paiement 337, 340, 680, 688-696, 734
- Cession d'actifs 683
- CESU 492
- CET (contribution économique territoriale) 513-514, 526-527, 535-536, 689, 730
- CFE (cotisation foncière des entreprises) 513
- CGPME 740
- Chambre 741, 754, 755
 - de commerce 755
 - de commerce international 754
 - des métiers 741
- Charges 128, 136-138, 145, 164-165, 167, 171, 176, 480
 - à répartir 128
 - constatées d'avance 128
 - d'exploitation 124, 135, 141-148, 153, 171, 174, 613, 634, 677
 - exceptionnelles 135, 148, 153, 160, 172-174, 218, 232, 613, 634, 636
 - externes 145, 164-165
 - financières 167, 171
 - fixes 176
 - sociales des employeurs 480
 - sociales des salariés 348-349
- Chèque emploi service universel (CESU) 492
- Chômage partiel 444
- CHSCT 452
- CIE (contrat initiative emploi) 494-495
- CIF 497
- CIRI 725
- Clause de non-concurrence 796
- Client (comptes) 73, 190
- CNAVPL 388
- CNIL 462
- Code de la propriété intellectuelle 398, 403
- Codefi 696, 724, 729
- Codevi 289
- Cofremca 570, 578, 581
- Collaborateur 557-558
 - choix 557
 - formation 558
- Comité d'entreprise 426, 456
- Commerce extérieur (informations sur le) 753
- Commissaire
 - aux apports 375, 380
 - aux comptes 260, 286, 320-325, 353-354, 375-380, 618, 633
- Commission 297- 299
 - de mouvement 297-298
 - de tenue de compte 299
 - du plus fort découvert 297, 299
- Compte 141, 144, 203, 205
 - clients 204-205, 302
 - courant 213, 223
 - courants d'associés 279, 338
 - de résultat 138-140, 144
 - de résultat prévisionnel 201, 216
- Concurrence 47, 75, 106, 706
- Congé 430, 443-446, 496
 - d'adoption 445
 - d'enseignement 447
 - de maternité 445
 - de paternité 446
 - de recherche et d'innovation 447
 - de solidarité familiale 446
 - de soutien familial 446
 - individuel de formation 496
 - parental 446
 - payé 429-433, 443-444
 - pour création d'entreprise 447
 - sabbatique 447

- Conjoint 505
 - Conseil 48, 743, 588
 - d'administration 321-322
 - de prud'hommes 422, 429-430
 - en propriété industrielle 405
 - juridique 743
 - supérieur du notariat 743
 - Conseillers (choix des) 559
 - Conseils régionaux 758, 764
 - Contraintes 63
 - Contrat 429-433, 435, 491, 494, 495
 - à durée déterminée 431-432, 798
 - à objet défini 433
 - d'accompagnement dans l'emploi (CAE) 494
 - d'apprentissage 494
 - de date à date 431, 797
 - de prévoyance 326
 - de professionnalisation 494
 - de travail 326, 338, 419-453
 - de travail à durée indéterminée 421, 792
 - de travail à temps partagés 435
 - de travail sans terme précis 432
 - senior 432
 - Contrefaçon 398, 406, 414
 - Contribution
 - sociale de solidarité 512
 - sociale généralisée (CSG) 464
 - solidarité autonomie 469
 - Convention 321
 - collective 420
 - de forfait 441
 - de reclassement personnalisé (CRP) 425, 427
 - d'Union de Paris 402
 - Cotisations sociales 347-348, 463
 - Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) 514
 - Coût 161, 175, 372
 - d'achat des marchandises 161
 - de constitution 372, 382
 - variable 175
 - Couverture de trésorerie 702
 - Créances 118, 125, 178
 - clients 118, 127, 180, 188, 221, 304, 624, 701
 - Créativité 572-576
 - Crédit 184, 234, 304
 - à court terme 184, 234, 304
 - d'impôt recherche 529
 - vendeur 661
 - Crédit-bail 167, 212, 291, 696
 - CREDOC 747
 - Créneau
 - e-business 36
 - start-up 36
 - CRP 425, 427
- D**
- Dailly 120, 131, 182, 191, 200, 223, 234, 299
 - Déclaration de non-condamnation 380, 788
 - Déclaration unique d'embauche 438
 - Découvert 120, 200, 224, 298, 304-305
 - bancaire 297, 304
 - Déduction forfaitaire 348
 - Défauts 17, 30
 - Délai de prévenance 425
 - Délégation de pouvoirs 451
 - Délégués 559
 - du personnel 454-460
 - syndicaux 454-460
 - Délit d'entrave 460
 - Dépôt de bilan 695
 - Dettes 119-120, 124
 - à court terme 120
 - circulante 119
 - financière 119
 - fiscale et sociale 120
 - Développement 556
 - Diagnostic 605-606, 700
 - financier 701
 - DIF 498
 - Directe 752, 774

- Dirigeant 322
 - Discrimination 438, 452
 - Disponibilités 118
 - Distribution 109
 - Dividendes 346
 - Domicile 366, 375
 - Dommages-intérêts 432
 - Dons 756
 - Dossier 43, 201
 - de financement 201
 - financier 113, 257, 261
 - Droit 341, 382 732
 - au bail 366
 - d'alerte 457
 - d'enregistrement 327, 341, 382
 - de mutation 383, 732
 - de préemption 367
 - de succession 600
 - du travail 338
 - individuel à la formation du salarié (DIF) 498
 - Durée du travail 433
- E**
- EBE 169
 - EBIT 644
 - E-business 42
 - Échantillon 84-89
 - Effet de levier 357
 - Effets commerciaux 299-300
 - Égalité hommes/femmes 457
 - Emplacement commercial 92
 - Emploi 758
 - Emprunt 131, 188, 358
 - Encaissement électronique 300
 - En-cours 126
 - Enregistrement des statuts 385
 - Entreprendre 743
 - Entreprise individuelle 312, 317, 319-320, 322, 324-325, 334, 337, 339, 372
 - Entretien préalable 426
 - Enveloppe Soleau 411
 - Escompte 120, 304
 - ETHIC 739
 - Étranger 437, 366, 380
 - Étude de marché 49, 65, 75, 84, 571
 - Euridile 767
 - EURL 317, 534
 - Euro Info Centres 754
 - Évaluation 62, 204
 - des entreprises 621
 - des stocks 204
 - du marché 62
 - Excédent brut d'exploitation 169
 - Exonération de l'impôt sur les sociétés 728, 730
 - Exonération d'impôt 526
 - Expert-comptable 374
 - Expositions 591
 - Expression 46
 - des salariés 461
 - orale 46
- F**
- Facilité de caisse 120, 200
 - Facteurs clés de réussite 55, 57-58, 92, 576
 - Factor 120, 301, 303
 - Facturation 303
 - Faillite 601, 680
 - Faute 423, 432, 452
 - grave ou lourde 423, 432
 - inexcusable 452
 - intentionnelle 451
 - FCPI 273
 - FIFO 126, 148
 - Fillon (loi) 491
 - Financement 177-178, 180-181, 185, 200, 205, 207-211, 220, 226, 289
 - à moyen et long terme 289
 - des besoins 200
 - Financier 257, 259, 554
 - Fiscalité 357, 385
 - FNAL 473

- Foires 568, 591
 Fondation 757
 Marcel Bleustein Blanchet 757
 pour l'insertion professionnelle des
 personnes handicapées (Agefiph) 757
 Fonds 184, 203, 267, 759-760
 communs de placement à risque 273
 communs de placement innovation 273
 d'assurance formation (FAF) 500
 d'investissement de proximité (FIP) 273
 de commerce 94, 96, 118, 141-143, 177, 203,
 216, 326-327, 366, 381-383, 620, 628
 de garantie des salaires 471
 de roulement 184, 190, 203
 propres 190, 267, 760
 régionaux d'aide au conseil (FRAC) 759
 Forces et faiblesses 611
 Forfait social 505
 Formalité 114, 319, 354, 375, 385
 d'embauche 438
 de constitution 317
 de création 333, 354, 787
 juridiques 114, 363
 sociales 114
 Fournisseur 102, 118-127, 203-213, 303
 Frais 219
 d'établissement 329, 624
 financiers 219
 France Initiative Réseau 755
- G**
- Garantie 193, 258, 287, 297
 d'actif, de passif 287
 Gazelles 529
 Gérant 320, 322, 349, 351, 664
 Gestion 120, 124-129, 132, 134, 138-142, 149-
 152, 155-156, 161-163, 168
 comptable 117-119, 120, 124-127, 129, 134,
 138-142, 144, 149-152, 155-156
 financière 161, 163, 168
 Goodwill 620
- Graphologie 26
- H**
- Handicapés 437, 469, 495, 757
 Harcèlement
 moral 454, 457
 sexuel 454, 457
 Heures 433, 442
 complémentaires 442
 supplémentaires 444
 High-tech 196, 275
 Holding 357, 667-670
 Honoraires 374
 Hypothèque 193
- I**
- ICF 744
 ICIMARQUES 767
 Idée 2, 42, 58, 566
 IFLS 749
 Imagination 570, 574
 Immatriculation au registre du commerce 379
 Immobilisations 118-119, 125, 177, 203
 financières 125
 incorporelles 118
 Impôt 121, 129, 169, 219, 344, 386, 512-513, 531
 de solidarité sur la fortune (ISF) 531, 664
 direct 129, 512
 sur le revenu 269, 312-315, 328, 344-348,
 473, 491, 513, 531, 536, 731
 sur les bénéfiques 121, 513
 sur les sociétés 121, 219
 Indemnité 430, 444
 compensatrice de congés payés 430
 compensatrice de licenciement 430
 de congés payés 423
 de licenciement 430
 Innovation 77-79
 technologique 77
 INPI 376, 395
 Inscription au registre du commerce 372

Insee 94, 746
Inspecteur du travail 390, 453
Institut 749
 français pour le développement des liens
 et services industrie commerce 749
 national de la propriété industrielle (INPI)
 376, 395
Intégration fiscale 668
Intéressement 502
 des salariés aux fruits de l'expansion 502
Intérêt à court terme 296
Internet 277
ISF 531, 664
Itinéraire financier d'un créateur 200

J

Jeunes entreprises innovantes 527
Jeunes entreprises universitaires (JEU)
 528
Journal 152, 154-155, 386
 auxiliaire 155
 d'annonces légales 789
 légal 154
Journée de solidarité 439
Jours
 fériés 448
 ouvrables 443
 ouverts 697
Juge commissaire 682, 697

L

Leasing 112, 167, 214
Législation
 fiscale 338
 sociale 419, 426
Lettre 791, 800
 de licenciement 800
 d'engagement 791
Licenciement 422-423
 des personnes protégées 429
 pour motif économique 423

Liquidation 623
 judiciaire 680, 682
Livre des inventaires 387
Livre journal 387
Livret d'épargne entreprise 290
Local 366
Localisation de votre entreprise 256
Location d'actions 662
Location-gérance 633, 662
Logiciels 414
Loi 369, 491
 de modernisation de l'économie 369, 672,
 731
 Fillon 491
 Madelin 326

M

Maladie 350, 449-450
Marché 62, 79, 81, 108, 255, 746
Marge
 brute 161, 262, 652, 703
 commerciale 158, 161-166, 173-176, 258,
 613, 637
Marque 376, 395, 398
Matières premières 216
Matrice des découvertes 572
Médecine du Travail 390
Medef 740
Méta-annuaires 749
Micro-entreprise 312-315, 365, 480, 532-537
Minorité de blocage 352
MOCI 591, 753
Môles 572
Morphologie 24
Moteur de recherche 749
Motivation 253
Mutation (droits de) 329

N

NACRE 471
NAF 420

- Négociier 184-185, 296-298, 657
- Nom
 commercial 395
 de domaine 414-415
- Notaire 319, 373-374
 honoraire 374
- O**
- OAT 619, 631, 652
- Obligation 284, 619, 631, 670
 assimilable du Trésor 619, 631
 convertible 284, 670
- OHMI 401
- Opportunité 109, 111
- Organisation mondiale de la propriété
 intellectuelle (OMPI) 402
- OSEO 269, 289, 292-297, 664
- P**
- Pacte 286
 d'actionnaires 278, 283, 286, 356, 670
 d'associés 286
- Participation 502, 517
 à la formation professionnelle 517
- Passeport formation 496
- Passif 119-132, 150, 235-242, 614, 625, 647,
 686-692, 711-722
- Paternité (indemnité de) 465
- PCE 289
- PEE 505
- PEI 507
- PER 282, 621, 642
- PERCO 506-507
- Périmètre de sauvegarde 367
- Période d'essai 421, 791
- Période de professionnalisation 501
- Personnes protégées 429
- Phase d'observation 681
- PIC 745
- Plafond de la sécurité sociale 348, 435, 450,
 464-473, 478-488, 503-506
- Plan 120
 comptable 120
 d'épargne d'entreprise 505
 d'épargne interentreprises (PEI) 506
 de cession 715, 719
 de continuation 684, 713, 715
 de formation 496
 de redressement 682
 de sauvegarde pour l'emploi 426, 428
- Plates-formes d'initiative locale 739
- Plus-value 330, 341
- PME de croissance 529
- Point mort 158
- Pôles de compétitivité 529
- Préavis 430, 432
- Prélèvements sociaux 284-286, 328-330,
 346-349, 475, 477, 622, 674
- Préretraite 770
- Prêt 188, 213
 d'honneur 269
 employeur 292
 long terme 188
 participatif 201
- Prête-nom 340
- Prévoyance complémentaire 470
- Price Earning Ratio 282, 621, 642
- Prime 137, 279, 758
 d'émission 279
 de précarité 432
 régionale à l'aménagement du territoire
 (PAT) 758
 régionale à la création d'entreprise
 (PRCE) 758
- Prise d'acte 429
- Procédures d'alerte 687
- Procureur de la République 323
- Production 168, 216-217
 immobilisée 168
 stockée 168, 217
 vendue 168, 216

- Produits 62, 133, 171
 - d'exploitation 133
 - exceptionnels 133, 138
 - financiers 133, 171
- Projet 78-80
 - personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE) 470
- Propriété industrielle 743
- Prospection commerciale 532
- Protection des logiciels 414
- Protection des représentants du personnel 460
- Protocole 454
 - d'accord préélectoral 454
- Provision 131, 143-144
 - pour dépréciation 143
 - pour risques et charges 131, 144
 - réglementée 130
- Q**
- Quasi-fonds propres 201
- Quorum 351
- R**
- Rachat d'actifs 715
- Rapport de gestion 322
- Réceptivité 567
- Recherche d'antériorités 399
- Reçu pour solde de tout compte 425, 802
- Redressement 681, 683
- Régime 533-539
 - d'imposition 387, 537
 - des micro-entreprises 533
 - réel d'imposition 537, 539
 - réel simplifié 537
 - simplifié 537
 - social des dirigeants 325
 - social des indépendants (RSI) 481
- Registre
 - du commerce 319
 - unique du personnel 392, 453
- Règlement
 - amiable des difficultés 687
 - intérieur 443
 - judiciaire 601
- Rémunération de l'entrepreneur 329
- Rentabilité 158, 192, 258, 619, 640
 - économique 158
 - financière 556
- Répertoire des métiers 312, 319, 372
- Report à nouveau 129
- Repos compensateur de remplacement 441
- Repos dominical 443
- Représentant du personnel 453
- Reprise 143, 145, 599-606, 681, 683, 700, 705, 709, 716, 723-725, 730, 732
 - d'entreprise 599, 671, 724, 730
 - sur amortissements et provisions 145
 - sur provisions 143, 145
- RES (reprise d'une entreprise par ses salariés) 671
- Réseau entreprendre 739
- Réserve 124, 128
- Responsabilité 320, 332
 - de l'associé 320, 332
 - pénale 606
- Résultat 134, 149, 161, 172, 632
 - courant avant impôt 161, 171, 632
 - d'exploitation 134, 161, 171
 - exceptionnel 134, 149
 - financier 134
 - net 134, 160, 172
- Retraite 325
 - chapeau 470
 - complémentaire 325, 391, 472
 - complémentaire des cadres 391
 - préretraite 770
 - supplémentaire 473
- Révocation 322
- RSA 493
- RSI 481

Rupture conventionnelle du contrat de travail 422

S

SA 317, 319-325, 374-379, 381-383
 Salaire 478
 du conjoint 329
 Salons 568, 591
 Sanctions disciplinaires 423
 SARL 317-325, 341, 365, 371, 374-378, 380-384
 SAS 317, 385
 Sauvegarde 687
 SCRL 303
 Secrétariat 747
 d'État à l'industrie 747
 Secteurs porteurs d'avenir 582
 Section syndicale d'entreprise 458
 Sécurité sociale 325, 338-390, 463, 465
 Seuil de rentabilité 175
 Siège social 375, 380
 SIREN 372, 386, 475
 SIRET 475
 Situation nette 130
 SMIC 348, 370, 436-438, 474, 490-491, 495
 Sociales (formalités) 385
 Société 312, 317, 358, 373, 381
 civile 361
 de capital-risque 36
 de domiciliation 366, 381
 en nom collectif (SNC) 317
 mère 358
 SOFARIS 40, 665, 764
 Soldes intermédiaires de gestion 161-172
 Souscription 284-286
 au capital 531, 731
 Stagiaires 435
 Start-up 42, 81, 196, 259
 Statistiques douanières 588
 Statuts 375, 377, 379-380, 775

Index

Stock 110, 126, 178, 302
 évaluation 126, 178
 gestion 302
 variation 217, 219
 Stock-options 284, 507
 Structure 188, 340
 financière 188, 258
 juridique (choix) 114, 311-316, 332, 340, 342, 599, 717
 Subventions 130, 138, 758, 759
 d'exploitation 137
 d'investissement 138
 Successions 329
 Superbénéfice 640
 Système 152
 centralisateur 152

T

Tableau de bord 556
 Tableau de financement 249, 250
 Taux d'intérêt 298, 304
 Taxation 326-327
 achat d'entreprise 327
 cession d'une entreprise 330
 Taxe 140, 208, 230, 470, 511, 515-516, 522-523
 d'apprentissage 516
 de stockage en Île-de-France 522
 foncière 514
 générale sur activités polluantes (TGAP) 520
 professionnelle 526
 sur la valeur ajoutée (TVA) 140, 208, 230, 515
 sur les locaux commerciaux et les locaux sur les salaires 516
 sur les surfaces commerciales 522
 voiture des sociétés 523
 Temps 431, 435
 partagé 435
 partiel 431

Temps (gestion du) 541
TEPA (loi) 491
TESE 463
Test de l'idée 76
Testing 438
Titre Emploi-Service Entreprise 463
Titre unique de séjour 437
Traité de Washington 408
Transmission 329
 d'entreprise 329
Travail 439
 à temps partagé 435
 à temps partiel 433
 clandestin 436
 dissimulé 436
 durée du 439
 temporaire 434
Travailleur 437, 495
 étranger 437
 handicapé 495
Trésorerie 182-183, 201, 231, 302, 701, 705
Tutorat 531
TVA 208, 230
TVS (taxe sur véhicules de société) 523

U

Ubifrance 591
Union de Madrid 402
Urssaf 386, 388, 390, 464, 491

V

Valeur 165, 167, 622, 627, 640, 711
 ajoutée 164-165, 167
 brute comptable 627
 combinée 641, 655
 d'actif net 622, 711
 d'assurance 626
 d'une entreprise 610, 711
 d'usage 626-630, 649
 de productivité 640
 de rentabilité 640
 nette comptable 627
 réalisable 118
 réelle d'actif net 711
 vénale 626
Validation des acquis de l'expérience (VAE) 496
Variation de stocks 135-140, 146, 216-219
Veille économique 750
Ventes 226
Versement de transport 473
Vie familiale 39
Vieillesse 325
Visioconférence 352

Z

Zone d'aide à finalité régionale (ZFR) 526
Zone de redynamisation urbaine (ZRU) 522,
 526
Zone de revitalisation rurale (ZRR) 526
Zone franche urbaine (ZFU) 522, 526

