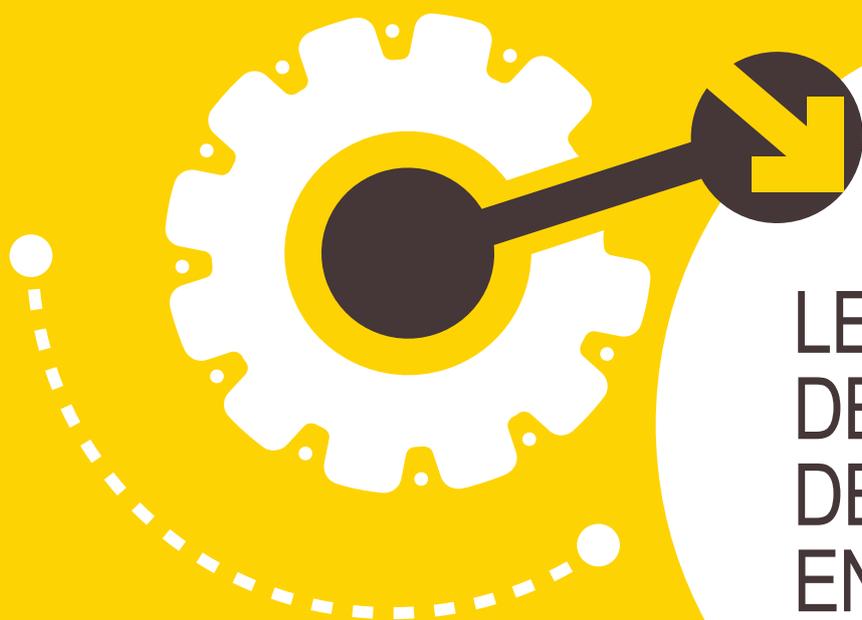


bpifrance

CRÉATION

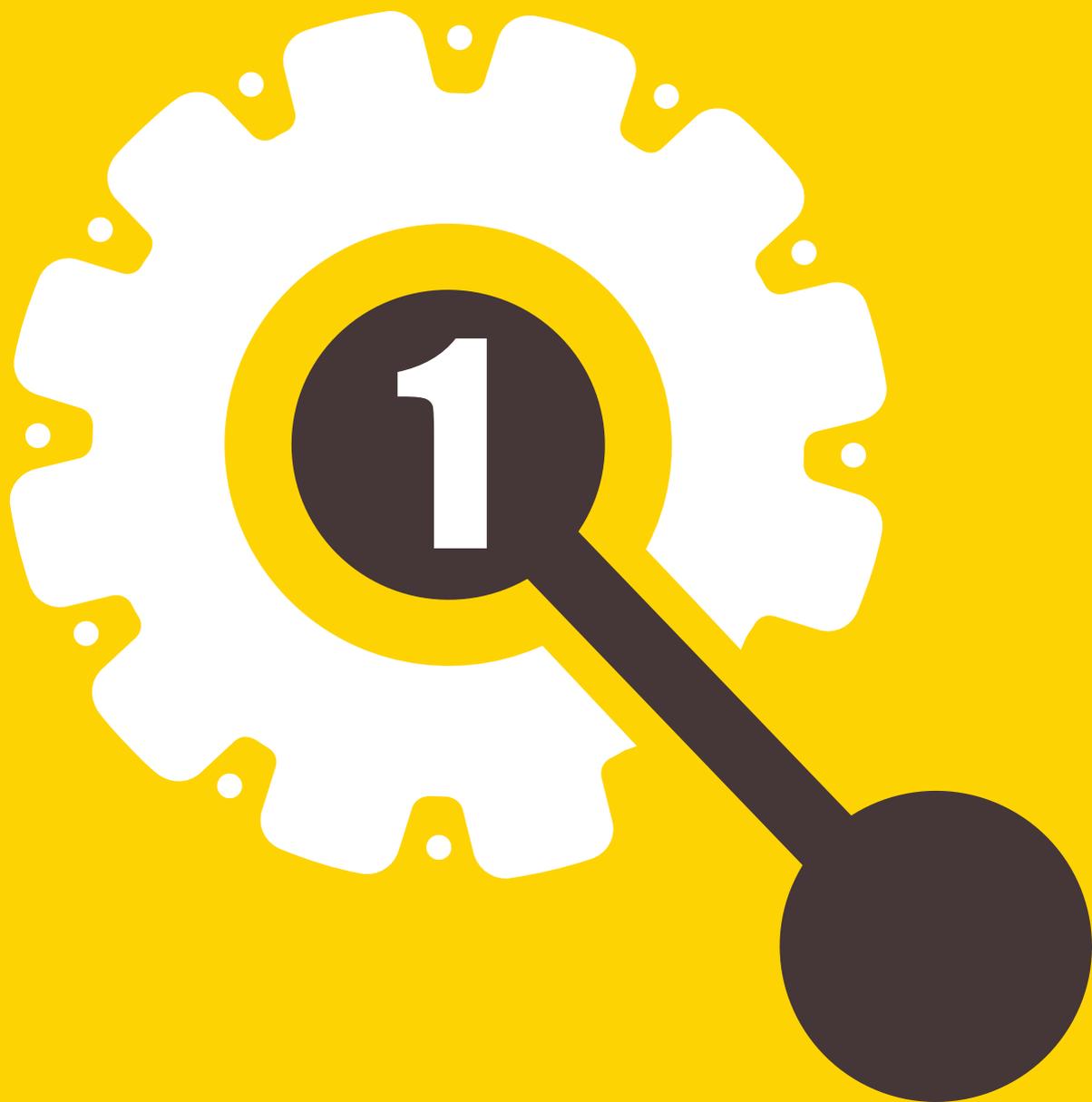
# GUIDE PRATIQUE DU CRÉATEUR



LES ÉTAPES  
DE LA CRÉATION  
DE VOTRE  
ENTREPRISE

<b>1</b>	<b>LA NAISSANCE DE L'IDÉE .....</b>	<b>3</b>
	1.1 OÙ TROUVER L'IDÉE ?.....	5
	1.2 DE L'IDÉE AU PROJET .....	8
<b>2</b>	<b>L'ÉLABORATION DU PROJET .....</b>	<b>14</b>
	2.1 L'ÉTUDE COMMERCIALE .....	16
	• Bien connaître et comprendre votre marché .....	16
	• Estimer votre chiffre d'affaires prévisionnel.....	19
	• Définir votre stratégie .....	19
	• Choisir vos actions commerciales .....	21
	2.2 L'ÉTUDE FINANCIÈRE .....	23
	• Construire le plan de financement initial .....	24
	• Établir le compte de résultat prévisionnel.....	27
	• Établir le plan de trésorerie .....	29
	• Construire le plan de financement à 3 ans.....	30
	• Calculer le seuil de rentabilité .....	31
	• Obtenir un financement.....	32
	2.3 L'ÉTUDE JURIDIQUE.....	35
	• Distinguer structure et activité .....	35
	• Choisir la structure juridique adaptée.....	36
	• Répondre aux principaux critères de choix .....	39
	• Tableau récapitulatif des principales structures juridiques .....	40
	• Préparer le dossier de constitution de l'entreprise .....	47
<b>3</b>	<b>LE LANCERMENT DES OPÉRATIONS.....</b>	<b>48</b>
	3.1 SUR LE PLAN FINANCIER.....	50
	3.2 SUR LE PLAN JURIDIQUE.....	50
	• À quel CFE vous adresser ? .....	52
	• Quand doit-on s'adresser au CFE ?.....	53
	• Quel est le coût des formalités juridiques de création ?.....	55
	3.3 SUR LE PLAN ORGANISATIONNEL .....	57
	3.4 SUR LE PLAN COMMERCIAL .....	59
<b>4</b>	<b>LE DÉMARRAGE DE L'ACTIVITÉ .....</b>	<b>61</b>
	4.1 S'ORGANISER .....	63
	4.2 SUIVRE L'ÉVOLUTION DE VOTRE ENTREPRISE .....	64
	4.3 LES PRINCIPES DE GESTION DE BASE À OBSERVER.....	66
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>67</b>

# LA NAISSANCE DE L'IDÉE



**“ Tout projet de création d’entreprise commence par une idée. Qu’elle naisse de l’expérience, du savoir-faire, de la créativité ou d’un simple concours de circonstances, l’idée prend souvent la forme d’une intuition ou d’un désir qui s’approfondit et mature avec le temps. ”**

# 1.1 Où trouver l'idée ?



Généralement, c'est en observant son environnement que l'on trouve une idée de création d'entreprise.

## • Le milieu professionnel

Vous avez certainement décelé des dysfonctionnements, des besoins non satisfaits dans votre environnement professionnel.

Au travers de votre observation, vous pensez qu'il serait possible d'améliorer :

- des produits fabriqués par votre entreprise ;
- ses méthodes de production ou de commercialisation ;
- la qualité de ses services, etc.

Vous avez, par ailleurs, peut-être identifié certains services qui pourraient être sous-traités pour gagner en productivité ?

Autant d'opportunités de créations d'entreprises !

### ...Exemple

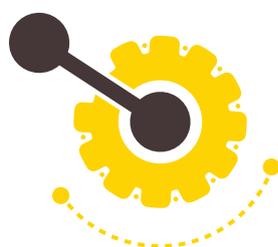
**Service de transport de déchets du bâtiment, fabrication de maquettes pour bureaux d'études et architectes, réalisation d'animations en motion design...**

## • La vie quotidienne

Vous-même, vos amis ou relations avez sans doute rencontré des difficultés pour vous procurer un bien ou service à proximité de votre lieu d'habitation. Vos activités extra-professionnelles seraient-elles facilitées si vous trouviez facilement ce produit ou cette prestation quand vous en avez besoin ?

### ...Exemple

**Service d'optique à domicile, réparation de vélos à domicile, agence immobilière à domicile...**



## • La vie économique

La lecture de la presse spécialisée, économique ou professionnelle, les voyages à l'étranger sont autant d'occasions de déceler de nouveaux produits, d'observer de nouvelles pratiques. Pourriez-vous les commercialiser ou les appliquer dans votre environnement local, régional, ou même au niveau national ?

### ...Exemple

Les *salad bars* (composition de salades au poids) issus du marché nord-américain, *food-surfing* (tendance née en Angleterre), distributeur de livres à petit prix (idée venue du Canada)...

## • L'idée d'autres personnes

Vous pouvez également :

- vous associer ;
- envisager d'exploiter une franchise ;
- acheter un brevet ou une licence de fabrication ou de distribution ;
- reprendre une entreprise.

Méfiez-vous cependant des idées merveilleuses qui ne rapportent quelquefois qu'à ceux qui les ont conçues pour les vendre aux autres !



Pour approfondir votre réflexion, **Bpifrance Création vous propose des pistes** pour trouver une idée de création d'entreprise.

Dans tous les cas, que vous exploitiez votre propre idée ou que vous valorisiez celle des autres, que vous vous lanciez sur un marché connu et porteur ou dans un secteur nouveau, il vous faudra vérifier si cette idée présente de réels débouchés économiques, puis la transformer en projet. C'est de cette étape décisive que dépendra la réussite de votre création d'entreprise.



### Pour vous aider dans cette étape :



Vous pouvez utiliser différentes **techniques de créativité** telles que le brainstorming qui consiste à produire spontanément et le plus librement possible des idées sur un sujet donné ou encore la « défectologie » dont le but est de repérer les insatisfactions relevées dans l'usage d'un produit, le recours à un service, le fonctionnement d'une institution, etc.

### Votre idée est innovante ?

Posez-vous les bonnes questions :

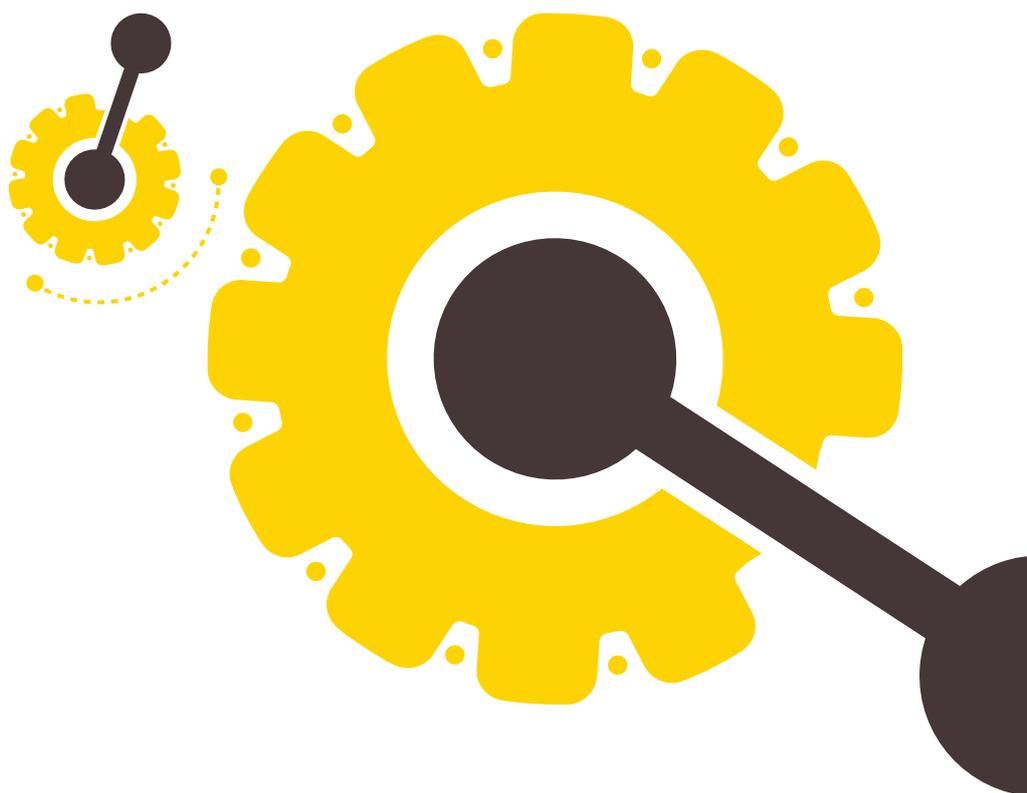
- Mon idée est-elle réellement nouvelle ?
- Pourrai-je exploiter cette idée moi-même ?
- Mon idée intéressera-t-elle un fabricant, un industriel ?
- Captera-t-elle un marché suffisant, accessible et solvable ?

Soyez également vigilant au temps qu'il faudra consacrer à la commercialisation : plus l'idée est innovante, plus les clients sont réticents à l'adopter.

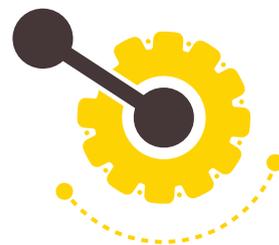
S'il s'agit d'une invention, d'une marque ou d'un logiciel, vous devrez également veiller à les protéger en déposant une demande de brevet ou de certificat d'utilité.



Rapprochez vous de l'Institut national de la propriété industrielle (**Inpi**) et consultez la rubrique « **Protéger son idée** » du site internet : [bpifrance-creation.fr](http://bpifrance-creation.fr)



## 1.2 De l'idée au projet



Vous allez maintenant confronter votre idée à son environnement économique et réglementaire et enfin établir une première esquisse de votre projet. Celui-ci évoluera avec le temps, en fonction des différentes informations et des conseils que vous recueillerez tout au long de votre préparation.

- **Définissez très précisément vos produits ou vos services, tels que vous les imaginez a priori**

- Quels sont les produits ou services que vous voulez vendre à titre principal ?
- À quels besoins vont-ils répondre ?
- Quels sont les produits ou services complémentaires que vous pourriez proposer ?
- Comment se différencient-ils de la concurrence ?
- Quels sont « les plus » que vous apporterez ?

- **Inventoriez les clients potentiels que vous visez de prime abord**

- Comment les avez-vous identifiés ?
- Qu'est-ce qui justifie de retenir ces cibles-là ?
- Où sont-ils localisés ?
- Avez-vous déjà testé votre idée auprès de certains d'entre eux ?

- **Recherchez des informations**

- Sur ce que vous voulez vendre : produits ou services.
- Sur vos clients potentiels.
- Sur votre marché.
- Sur les matériels et produits que vous devrez utiliser, ainsi que sur vos fournisseurs éventuels.



## • Recueillez avis et conseils de spécialistes

Où que vous soyez, des structures professionnelles d'aide à la création d'entreprise sont présentes pour vous accueillir et vous orienter.

Les conseillers que vous rencontrerez sont « extérieurs au projet » et plus objectifs que vous. Tenez compte de leur avis.



Pour identifier des organismes proches de chez vous, vous pouvez consulter la rubrique « **Qui peut m'accompagner ?** » sur le site : **[bpifrance-creation.fr](http://bpifrance-creation.fr)**

## • Analysez les contraintes et menaces liées à votre projet

Recensez les différentes contraintes engendrées par votre projet de création d'entreprise. Leur analyse vous permettra de rechercher, dès à présent, les moyens de les surmonter.

### • Contraintes propres au produit ou à la prestation

La nature du produit ou de la prestation, ses caractéristiques, son processus de fabrication ou de mise sur le marché, etc., entraînent des difficultés à ne pas négliger.

### ...Exemples

Vous envisagez de :	N'oubliez pas de tenir compte :
Fabriquer un produit de luxe	<ul style="list-style-type: none"><li>• Du coût de création d'une marque</li><li>• Du coût de fabrication</li><li>• Des modalités de distribution (réseau sélectif)</li><li>• Du coût de la publicité</li></ul>
Vendre un produit issu d'un effet de mode	<ul style="list-style-type: none"><li>• De la courte durée d'exploitation économique de ce produit</li></ul>
Axer votre activité autour d'un produit dangereux ou à forte nuisance	<ul style="list-style-type: none"><li>• Des réactions spontanément hostiles du voisinage, des mouvements de protection de la nature ou de consommateurs pouvant paralyser le projet</li></ul>
Proposer une prestation ayant une image négative	<ul style="list-style-type: none"><li>• Des efforts de communication que vous devrez faire pour inspirer confiance et faire comprendre à vos futurs clients les avantages spécifiques de votre offre</li></ul>

- **Contraintes de marché**

Un marché peut être nouveau, en décollage, en pleine maturité, en déclin, saturé, fermé, peu solvable, très éclaté, etc.

### ...Exemples

<b>Votre marché est :</b>	<b>N'oubliez pas de :</b>
À créer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir des frais de communication et de prospection importants</li> <li>• Évaluer le temps de réaction de la clientèle face à une « innovation technologique de rupture »</li> </ul>
Très encombré	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir les moyens qui vous permettront de vous démarquer de vos concurrents, les « petits plus » que vous apporterez à votre clientèle</li> </ul>
Dominé par des grands groupes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réfléchir aux moyens à envisager pour vous confronter à eux</li> </ul>

- **Contraintes de moyens**

Les processus de fabrication, de commercialisation, de communication, de gestion, de service après-vente, etc., peuvent entraîner des contraintes importantes.

### ...Exemples

<b>Votre activité se caractérise par :</b>	<b>Vous devrez prévoir :</b>
Des difficultés d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De constituer des stocks importants</li> </ul>
Des difficultés de recrutement de personnel compétent (du fait du degré d'expertise exigé ou du lieu d'implantation de l'entreprise par exemple)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le temps et le coût à consacrer à la mise en place de vos équipes</li> </ul>
L'obligation de consentir des délais de paiement importants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une trésorerie substantielle</li> </ul>



## • Contraintes légales

De leur existence peuvent dépendre la faisabilité et la viabilité de votre projet.

En fonction de votre projet, vous devrez vérifier l'exigence :

- d'une autorisation préalable d'exploitation ;
- d'un agrément préalable ;
- d'une qualification professionnelle ;
- de règles spécifiques de sécurité (ERP) ;
- de règles d'hygiène et de sécurité ;
- de règles déontologiques.

## Exemples

Votre activité est :	Disposez-vous :
Réglementée	<ul style="list-style-type: none"><li>• De l'expérience professionnelle ou du diplôme requis ?</li><li>• Des autorisations exigées ?</li></ul>
En cours de réglementation (ex. : existence d'une directive européenne, non encore transposée en droit français)	<ul style="list-style-type: none"><li>• D'informations fiables sur les éventuelles conséquences de cette réglementation sur l'exercice de votre activité ?</li></ul>

### Pour vous aider dans cette étape :

Pour connaître la réglementation applicable à votre activité, vous pouvez :

- consulter le site de **Bpifrance Création, rubrique « Activités réglementées »** ;
- interroger la Direction départementale de la protection des populations (DDPP) ou la Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP) en fonction des départements ;
- les administrations concernées (services vétérinaires, préfecture, ministère du Tourisme, etc.) ;
- interroger un organisme ou syndicat professionnel dans le domaine concerné ;
- consulter les **dossiers Projecteurs de Bpifrance Création.**



## • Dégagez les grandes lignes du projet

À ce stade, rédigez les premiers éléments qui constitueront votre projet et commencez à réfléchir aux points suivants, même s'ils sont susceptibles d'être modifiés au cours de l'élaboration de votre projet (2<sup>e</sup> phase) :

- de quels moyens aurez-vous besoin pour mettre en œuvre votre projet (matériel, locaux, moyens humains) ?
- quels seront vos besoins financiers ?
- quel type d'entreprise souhaitez-vous créer : entreprise individuelle, société, association ?
- quelle stratégie commerciale devrez-vous mettre en place ?



Pour formaliser votre projet, vous pouvez dès à présent vous rendre sur **[bpifrance.creation.fr](https://bpifrance.creation.fr) et vous créer un compte.**

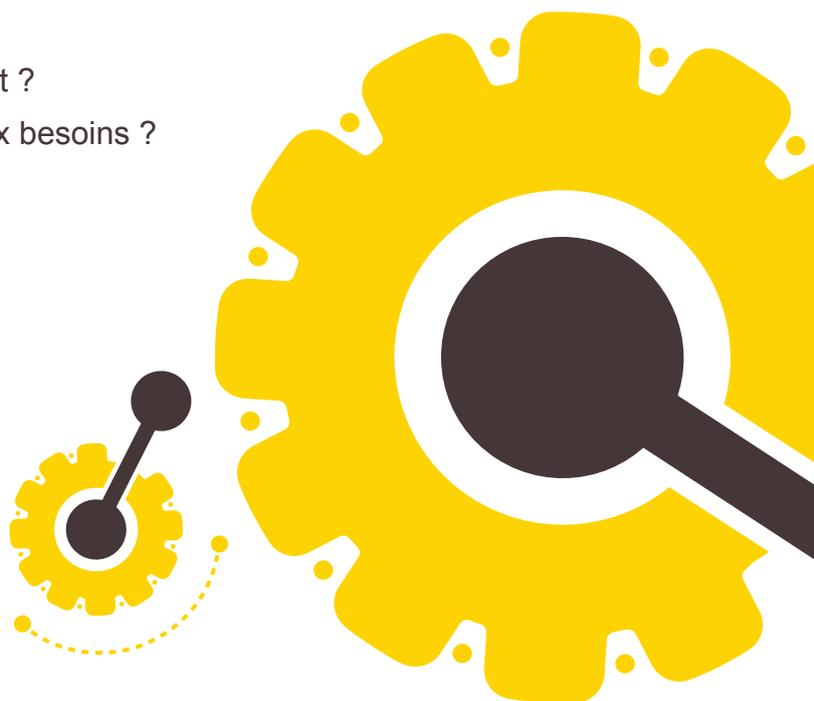
Vous pourrez ainsi bénéficier du Pass'Entrepreneur pour obtenir une information ciblée en fonction de votre profil et des caractéristiques de votre projet et construire en ligne votre business plan.

## • Faites votre bilan personnel

Êtes-vous prêt à entreprendre ? Menez honnêtement cette réflexion personnelle.

### • Avez-vous :

- La motivation pour entreprendre ?
- La personnalité adaptée à votre projet ?
- Les compétences nécessaires ?
- Le temps pour mener à bien ce projet ?
- Les moyens financiers en rapport aux besoins ?



- **Votre environnement vous semble-t-il favorable ?**

- Professionnel (réseau relationnel)
- Familial

Si vous répondez « non » à une ou plusieurs de ces questions, interrogez-vous sur les actions correctrices à engager qui peuvent vous amener à :

- différer ou à modifier votre projet ;
- acquérir une formation ou une expérience complémentaire.

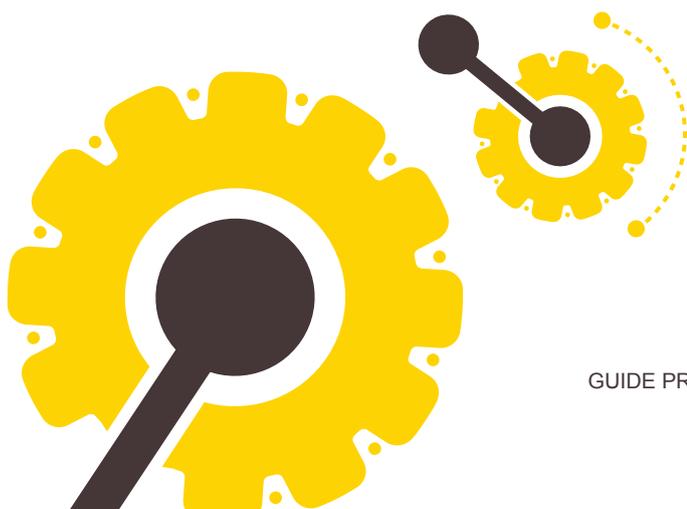


Pour plus d'information sur cette étape, consulter le dossier « **Évaluer son idée de création d'entreprise** » disponible sur le site [bpifrance-creation.fr](http://bpifrance-creation.fr)



**Pour mettre toutes les chances de votre côté, il est important de vérifier la cohérence entre :**

- les contraintes propres au projet, qui doivent s'avérer maîtrisables ;
- vos motivations ;
- vos objectifs ;
- votre savoir-faire ;
- vos contraintes personnelles.



# L'ÉLABORATION DU PROJET



**“ En élaborant votre projet, vous devrez vérifier sa faisabilité et sa rentabilité. L'analyse des attentes de la clientèle combinée à l'analyse de la concurrence vous permettra de définir un niveau de prix acceptable par vos futurs clients. Vous pourrez alors préciser vos objectifs de chiffre d'affaires ainsi que les moyens nécessaires pour y parvenir.**

3 études sont à mener : l'étude commerciale, l'étude financière et l'étude juridique. ”

## 2.1 L'étude commerciale



L'étude commerciale occupe une place clé dans l'élaboration de votre projet. Sa vocation est de réduire au maximum les risques d'échec en vous permettant de mieux connaître l'environnement de votre future entreprise.

Cette étape doit vous permettre de :

- bien connaître et comprendre votre marché ;
- réunir les informations vous permettant de fixer des hypothèses de chiffre d'affaires ;
- faire les meilleurs choix commerciaux pour atteindre vos objectifs ;
- fixer votre **politique « produit », « prix », « distribution » et « communication »**.

### 2.1.1 Bien connaître et comprendre votre marché

Le marché est l'environnement dans lequel va évoluer l'entreprise et où se rencontrent une offre (les concurrents) et une demande (les clients potentiels). Il peut être national, régional, saisonnier, concentré, diffus, captif, fermé, ambulants... Chacune de ces caractéristiques entraîne des contraintes et des clés de succès spécifiques qu'il est important d'identifier à ce stade.

Pour avancer dans votre projet, vous allez devoir étudier le marché dont relève le produit ou le service que vous souhaitez vendre.

Les éléments qui ressortiront de cette étude doivent vous permettre de :

- déceler les opportunités et les risques de votre marché ;
- prendre la décision d'aller plus loin dans votre analyse.

#### • **Recherchez les informations qui vous manquent**

- **En effectuant une recherche documentaire auprès des sources d'informations mises à votre disposition** : chambres de commerce et d'industrie, chambres de métiers et de l'artisanat, organismes et syndicats professionnels, Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Credoc), grandes bibliothèques, sites internet spécialisés... Vous trouverez la liste des principales sources d'informations sur le site de Bpifrance Création : **« Trouver des informations pour faire son étude de marché »**.
- **En récoltant les prospectus publicitaires et annonces** parues dans la presse émanant de la concurrence.

- **En visitant les salons** professionnels, foires, expositions et autres manifestations.
- **En interviewant des professionnels** et des donneurs d'ordre du secteur d'activité.
- **En menant une enquête** par entretiens, **sondages** ou mini-tests auprès de la clientèle potentielle.
- **En observant sur le terrain les concurrents** et, s'il y a lieu, le comportement des passants.

## • Ajustez votre projet en répondant aux questions suivantes

### • Quelles sont les tendances du marché ?

Vous devez identifier votre marché :

- Marché des entreprises, des particuliers, des loisirs, des biens de grande consommation ?
- Marché en développement, en stagnation, en déclin ?
- Que représente t-il en volume de vente et en chiffre d'affaires ?

### • Qu'allez-vous vendre ?

Affinez les caractéristiques de vos produits ou services : spécialisation, niveau de qualité, avantages, gamme, présentation, finition, conditions d'emploi, prestations complémentaires, etc.

### • À qui allez-vous vendre ?

- Quelle clientèle : entreprises (PME, grands comptes), particuliers (famille, individus), collectivités ?
- Quelle est la capacité d'investissement pour ce produit ou service ?
- Quels sont les besoins de vos clients potentiels ?
- Comment achètent-ils ?
- Où vivent-ils ?
- Comment se comportent-ils ?

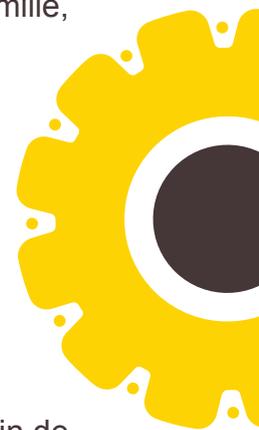
### • À quel besoin correspond votre produit ou service ?

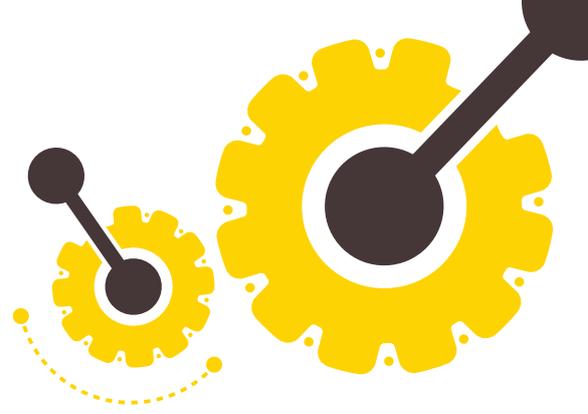
Analysez les attentes de vos clients : gain de temps, de place, d'argent, besoin de sécurité, de confort, de nouveauté, réduction de l'impact environnemental ou autre.

Précisez les avantages que vous allez leur apporter : garantie de qualité, de technicité, de ponctualité, de souplesse, de délais d'exécution, horaires, étendue du choix, etc.

### • Comment allez-vous vendre ?

Adaptez votre mode de distribution aux habitudes de vos clients : achats sur catalogue, après essai, sur références, après démonstration, à domicile, en ligne, après devis, par appel d'offres ou autre.





### • Quels sont vos concurrents ?

- Qui sont-ils ?
- Combien sont-ils ?
- Où sont-ils ?
- Que proposent-ils ?
- À quels prix ?

Analysez leurs atouts (notoriété, ancienneté, accessibilité, publicité, surface de vente, étendue de la gamme, facilités de paiement, services annexes, etc.).

### • Quels sont les moments propices à l'achat de votre produit ou service ?

Pour la clientèle que vous visez, votre activité est-elle assujettie à un calendrier, un planning ou à des horaires particuliers ?

La demande est-elle ponctuelle, fortuite, périodique, saisonnière ou régulière ?

Les achats sont-ils programmés, aléatoires ou d'urgence ?

### • Où allez-vous exercer votre activité ?

Vous devez vous poser plusieurs questions :

- Exercerez-vous votre activité dans un local dédié, chez vos clients ou à votre domicile ?
- Avez-vous besoin de vous installer près de vos sources d'approvisionnements ou près de votre clientèle ?

Si votre projet consiste à ouvrir un commerce de détail, votre **emplacement** sera capital pour sa réussite. Lorsque vous aurez repéré un emplacement, n'hésitez pas à passer plusieurs jours dans le quartier, à questionner les commerçants, à surveiller attentivement le flux des passants et à observer les commerces concurrents.

#### **Pour vous aider dans cette étape :**



Vous pouvez consulter le plan d'urbanisme de la ville dans laquelle vous souhaitez vous implanter, afin de prendre connaissance de ses aménagements et des évolutions futures.

### • À quel prix allez-vous vendre votre produit ?

Devrez-vous lancer un produit moins cher que celui proposé par vos concurrents ? Votre coût de fabrication ou d'achat justifie-t-il qu'il soit vendu plus cher ?

**Pour fixer le « prix juste »**, il est nécessaire de bien connaître sa clientèle, ses concurrents et ses coûts. Les informations que vous avez pu recueillir précédemment sont donc essentielles dans cette étape, particulièrement :

- la sensibilité de la demande au prix du produit ;
- les prix pratiqués par vos concurrents ;
- le calcul de votre prix de revient.

## 2.1.2 Estimer votre chiffre d'affaires prévisionnel

En recoupant les différents éléments d'information recueillis, vous devez être en mesure d'évaluer le nombre de clients potentiels sur votre zone d'intervention et de mesurer leur volume de consommation pour fixer, en les justifiant, vos hypothèses de chiffre d'affaires prévisionnel.

Pour obtenir des résultats cohérents et réalistes, **utilisez différentes méthodes d'estimation du chiffre d'affaires** afin de faire ressortir une estimation basse et haute du chiffre d'affaires à réaliser.

N'hésitez pas à présenter vos estimations à des professionnels locaux du conseil et/ou du métier visé par le projet : experts comptables, conseillers d'organismes d'accompagnement à la création d'entreprise, organisations professionnelles ou autres.

Leur expérience permet souvent d'affiner les prévisions : un chiffre d'affaires prévisionnel se doit de n'être ni trop pessimiste ni trop optimiste, mais tout simplement réaliste.

## 2.1.3 Définir votre stratégie

Grâce aux connaissances acquises précédemment, cette 3<sup>e</sup> étape doit vous permettre de construire l'offre de votre entreprise en validant ou ajustant certains points-clés de votre projet.

Pour cela, il vous faudra analyser les caractéristiques de :

- la demande, pour répondre au plus près à ses exigences ;
- l'offre de la concurrence, pour vous en distinguer et mettre en avant vos atouts.

### • Les caractéristiques de la demande

Votre étude de marché vous a renseigné sur :

#### • La composition de votre clientèle potentielle

Vous devrez adapter votre gamme de produits ou services aux profils-type de clientèle que vous avez repérés.

Si votre clientèle présente une diversité suffisamment importante pour qu'il soit pertinent de segmenter votre offre de services ou de produits, définissez des couples « produits ou services/types de clients ». Vous devrez alors déterminer celui ou ceux qui :

- composeront vos produits d'accroche ;
- constitueront votre fonds de clientèle ;
- dégageront vraisemblablement le plus de marge.



- **Sa localisation**

Si votre clientèle est géographiquement concentrée, votre décision portera sur le choix de l'infrastructure (fixe ou mobile) qui vous permettra d'être présent sur les zones considérées.

Dans le cas contraire, vous devrez choisir les moyens à mettre en place pour atteindre vos clients potentiels sur une zone élargie : lieu d'implantation, publicité, présence dans certains salons ou manifestations, site internet, etc.

- **Les caractéristiques de la concurrence en place**

Votre stratégie commerciale doit également tenir compte des solutions déjà proposées par la concurrence en place.

L'étude de marché peut avoir révélé :

- **Une concurrence peu développée**

Vous disposez dans ce cas de la plus grande latitude pour prendre vos décisions, mais cette situation est rare en dehors des créations véritablement « innovantes ».

Ne négligez pas la concurrence « indirecte » constituée notamment par des fournisseurs de produits ou services différents du vôtre mais satisfaisant le même besoin, ainsi que par les consommateurs eux-mêmes, en fonction de leur capacité à auto-satisfaire leur propre besoin.

Attention, une absence de concurrence ne signifie pas pour autant un marché à prendre. En effet, certains concurrents y ont peut-être déjà essayé un échec.

- **La présence d'un leader**

Vous serez alors sans doute contraint de développer un ou plusieurs avantages concurrentiels ou de cibler une niche de marché très précise qui vous distinguera.

- **Une concurrence diversifiée**

Vous devrez mesurer les atouts de votre offre face à ceux mis en avant par la concurrence et réfléchir à la façon dont vous vous présenterez pour vous démarquer des autres.

**Pour vous aider dans cette étape :**



**Allez à l'essentiel et simplifiez au maximum votre prise de décision :** il est nécessaire d'être le plus opérationnel possible et de coller au terrain.

**Définissez une stratégie à long terme :** évitez au maximum d'avoir une approche à court terme. Il est important de fixer un fil conducteur et de projeter l'entreprise dans l'avenir.



## 2.1.4 Choisir vos actions commerciales

Une fois votre offre construite, vous devrez organiser la force de vente de votre entreprise, prévoir les relations avec vos futurs clients et décider des actions à mener pour favoriser ces relations.

L'ensemble des moyens qui permettent d'agir sur un marché peuvent être classés en **3 catégories**.

- 1 Ceux qui visent à attirer le consommateur vers le produit relèvent de **l'action publicitaire**. Vous déciderez, en fonction de votre budget et de l'étendue de votre rayon d'action, du type de support le plus efficace : insertion dans les « pages jaunes », signalétique et/ou publicité sur le lieu de vente, prospectus, cartes de visite, encarts publicitaires sur internet, dans la presse locale ou spécialisée ainsi que dans les annuaires professionnels, annonces sur les radios locales, etc.
- 2 Ceux qui visent à pousser le produit vers le consommateur relèvent de **l'action promotionnelle**. Elle permet d'inciter ponctuellement à l'achat en accordant un avantage exceptionnel : journées portes ouvertes, petits événements, dégustations, démonstrations, participation à des foires, cartes de fidélité, etc.
- 3 Ceux qui visent à établir un contact direct avec le consommateur relèvent **des actions de prospection ou de relance** : porte à porte, prospection téléphonique, par courrier, avec coupon-réponse, par internet, etc.

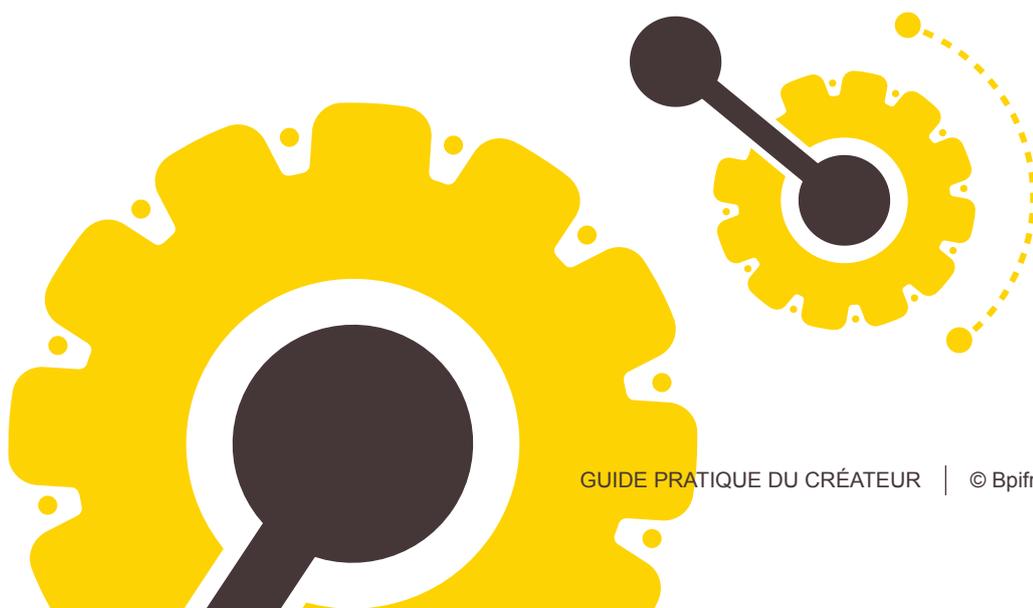
Ces moyens ont naturellement un coût qu'il convient, à ce stade, d'évaluer de manière à les prendre en considération dans vos comptes prévisionnels.

### Pour vous aider dans cette étape :

Vous pouvez réaliser vous-même la plus grande partie de la démarche que nous venons de décrire.



Si vous vous adressez à un prestataire spécialisé, il est fondamental que vous vous impliquiez dans cette étude en y participant activement. En effet, la maîtrise de l'information est un élément majeur de succès pour un chef d'entreprise et c'est « sur le terrain » que vous apprendrez à la rechercher et à l'utiliser dans le cadre de vos futures décisions stratégiques.





## Business model, business plan : de quoi s'agit-il ?

Un **business model**, appelé également modèle économique ou modèle d'affaires, décrit précisément comment votre entreprise va gagner de l'argent. En pratique, cela consiste à **définir ce que vous allez vendre, auprès de quels clients, dans quel but, pour répondre à quels besoins, de quelle manière et pour quel bénéfice**. Décrire votre modèle économique revient donc à faire ressortir des éléments essentiels de votre étude commerciale et de votre étude financière pour convaincre vos futurs partenaires du réalisme de votre projet. Il peut prendre plusieurs formes et vous pouvez notamment le « dessiner » en utilisant par exemple le business model Canvas, aujourd'hui largement répandu. Pour un investisseur, votre business model sera naturellement une des pièces maîtresses de votre projet de création d'entreprise. Pour **approfondir le sujet**, rendez-vous sur [bpifrance-creation.fr](http://bpifrance-creation.fr).

Le **business plan** (ou plan d'affaires) est, quant à lui, un dossier écrit qui présente votre projet de création d'entreprise dans sa globalité. C'est la résultante de toutes les études que vous avez menées pour votre projet en un unique document. Ce document est indispensable pour expliquer votre projet à un tiers et discuter avec différents partenaires (investisseurs, banquiers, administrations...). Il est aussi très utile pour matérialiser une vision commune du projet entre vous et vos associés. Bpifrance Création vous propose **un outil de construction en ligne de votre business plan**, que vous pourrez utiliser gratuitement en vous créant **un compte**. Le business model est le cœur de votre business plan, il est plus proche du concept que de la prévision. Le business plan est quant à lui une déclinaison opérationnelle et chiffrée de votre business model.

Ces 2 outils sont complémentaires. Certains de vos interlocuteurs souhaiteront consulter votre business model pour prendre connaissance du projet dans sa globalité en une seule lecture. Pour plus de précisions, ils pourront se référer à votre business plan, qui lui sera bien plus détaillé. D'autres ne vous demanderont qu'un business plan.

## 2.2 L'étude financière



Cette étude consiste à traduire en termes financiers les éléments que vous venez de réunir et à vérifier la rentabilité de votre projet. Les différents choix opérés concernant la nature de votre produit ou de votre prestation, la façon d'exploiter votre marché et la gestion de votre entreprise nécessitent de recourir à certains moyens techniques et humains.

Un conseil pour ne rien oublier : visualisez votre future entreprise. Comment va-t-elle fonctionner concrètement ?

Pour chaque fonction (acheter, stocker, fabriquer, vendre, etc.), répondez aux questions suivantes : Comment ? Avec quoi ? Avec qui ? Puis, dressez un tableau reprenant ces moyens en les traduisant en coûts.

L'étude financière, comme les autres étapes de la création d'entreprise, est un processus qui permet de faire apparaître progressivement les besoins financiers nés de l'activité de l'entreprise et les possibilités de ressources qui y correspondent.

La démarche que nous vous proposons vous permet de répondre aux questions suivantes :

- 1 Quels sont les capitaux qui vous seront nécessaires pour lancer le projet, et pourrez-vous les réunir ? Dans un tableau appelé **plan de financement initial**, vous évalueriez les besoins durables de financement et vous mettez en regard autant de ressources financières.
- 2 L'activité prévisionnelle de votre entreprise va-t-elle engendrer un montant de recettes suffisant pour couvrir les charges liées aux moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre ? C'est le **compte de résultat prévisionnel** qui le montrera.
- 3 Les recettes encaissées par votre entreprise tout au long de l'année vous permettront-elles de faire face en permanence aux dépenses de la même période ? Le **plan de trésorerie** mettra en évidence, mois par mois, l'équilibre ou le déséquilibre existant entre les encaissements et les décaissements.
- 4 L'entreprise créée sera-t-elle pérenne ? La solidité financière de l'entreprise construite grâce au plan de financement initial se poursuivra-t-elle au fur et à mesure du développement de l'affaire ? Le **plan de financement à 3 ans** vous permettra d'anticiper les besoins en financement en fonction d'hypothèses de croissance réalistes.
- 5 Quel est le montant minimal de ventes et/ou prestations à atteindre dès la première année pour faire face aux charges et donc pour que votre projet commence à être rentable ? Le calcul du **seuil de rentabilité** vous permettra de connaître le niveau de chiffre d'affaires au-delà duquel votre entreprise commence à réaliser un bénéfice. À noter : le moment où l'on atteint le seuil de rentabilité se nomme « le point mort ».

Cette démarche conduit à la construction d'un projet cohérent et rentable puisque chacune des options prises trouve sa traduction financière et sa répercussion sur les équilibres financiers. Si le déséquilibre est trop important, le projet doit être remanié et sa structure financière adaptée en conséquence.

## 2.2.1 Construire le plan de financement initial

Établir le plan de financement initial est une démarche dynamique. Il s'agit non seulement de savoir à combien se chiffre le projet, mais aussi de rechercher la meilleure solution financière pour équilibrer ce plan qui se présente sous la forme d'un tableau à 2 colonnes.

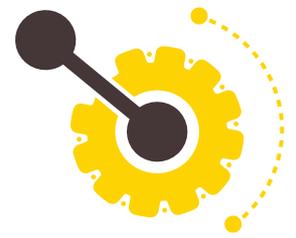
Cette démarche vous amènera soit à renoncer au projet, si la proportion des fonds propres est trop faible par rapport aux fonds d'emprunt qu'il faudrait obtenir, soit à le redimensionner en le modifiant pour réduire les besoins (ex. : moins d'investissements grâce aux recours à la sous-traitance ou à la location), soit à rechercher des partenaires financiers (investisseurs).

Le plan de financement initial présente 2 parties :

- 1 dans la partie gauche, les besoins de financement durables engendrés par le projet ;
- 2 dans la partie droite, le montant des ressources financières durables qu'il faut apporter à l'entreprise pour financer tous ses besoins.

Besoins durables	Ressources durables
<ul style="list-style-type: none"><li>• Investissements HT</li><li>• Besoin en fonds de roulement (BFR)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capital social (société) ou apport personnel (entreprise individuelle)</li><li>• Comptes courants d'associés (s'il y a lieu)</li><li>• Subventions d'équipement</li><li>• Emprunts à moyen ou long terme</li></ul>
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>





## • Le recensement des besoins durables

### • Les investissements

La constitution de l'outil de production, de l'équipement de l'entreprise au sens large, représente les investissements.

On y trouve :

- les acquisitions de brevet, licence, droit au bail, droit d'entrée dans une franchise, fonds de commerce, création d'un site internet (au bilan, ils prendront le nom d'immobilisations incorporelles) ;
- les achats de terrain, matériels, machines, mobilier, véhicules, ordinateurs, construction, agencements, installations, etc. (au bilan, il s'agit d'immobilisations corporelles) ;
- les versements de dépôts et cautionnements : comme par exemple les 3 mois de loyer à verser en garantie lors de la conclusion d'un bail (ce sont les immobilisations financières, qui peuvent comprendre également les prises de participation dans d'autres sociétés).

Les investissements sont à retenir pour leur prix hors taxes (sauf si l'entreprise ne peut pas récupérer la TVA comme c'est le cas des micro-entrepreneurs), car la TVA relève d'un problème de trésorerie à court terme, alors que le plan de financement initial traite des besoins de financements constants de la future entreprise.

### • Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Selon votre activité, vous aurez peut-être besoin d'acquérir un stock minimum.

Par ailleurs, vous accorderez peut-être des délais de règlement à vos clients. Ces sommes d'argent dues, une fois que vos produits/services seront livrés, constitueront une « créance client ».

De même, obtiendrez-vous peut-être, vous aussi, des délais de paiement auprès de vos fournisseurs, qui constitueront des « dettes fournisseurs ».

Cette « masse d'argent » est immobilisée et nécessaire à l'exploitation de l'entreprise.

Enfin, l'entreprise peut disposer de locaux et de main d'œuvre qu'elle doit également financer de manière permanente pour pouvoir exercer son activité.

Cet investissement, dans le cycle d'exploitation, est appelé besoin en fonds de roulement (BFR). Pour le calculer, il convient de chiffrer si possible à leur niveau maximum :

- les stocks de matières dont l'entreprise devra disposer à tout moment, en tenant compte des cadences d'approvisionnement, des contraintes de fabrication et du niveau d'activité ;
- les stocks d'encours qui seront déterminés en fonction de la durée du cycle de fabrication et des coûts de production déjà imputables à ces stocks (main-d'œuvre, énergie, etc.) ;
- les stocks de produits finis nécessaires pour faire face à la demande dans des délais raisonnables ;

- le montant des « créances clients », en attente de règlement, évaluées TTC. Ce montant est bien sûr fonction de l'importance du chiffre d'affaires mais aussi de la longueur du délai qui s'écoule entre la livraison et le règlement par le client (délai de facturation et délai de règlement) ;
- le montant des « dettes fournisseurs » évaluées TTC qui correspond aux délais de paiement qui vous sont accordés par vos fournisseurs et qui est donc fonction du volume des achats ;



La formule générale du calcul du besoin en fonds de roulement en création d'entreprise est la suivante :

$$\begin{aligned} \text{Besoin en fonds de roulement} = & \\ & \text{Stocks moyens} \\ & + \text{Encours moyen « créances clients » TTC} \\ & - \text{Encours moyen « dettes fournisseurs » TTC} \end{aligned}$$

#### • Cas particulier des activités de services

Si votre activité relève de la prestation de services (en particulier intellectuels), il est probable que vous n'ayez pas besoin de stocks. Dans ce cas, il n'y aura pas de composante « stocks moyens » dans votre BFR.

Il faudra la remplacer par une composante « travaux en cours », c'est-à-dire un volant de charges courantes que vous aurez en permanence à avancer avant de pouvoir facturer vos prestations. Pour cela, vous devrez évaluer le coût d'une journée de travail, toutes charges courantes comprises (votre rémunération incluse), et estimer combien de jours en moyenne pour une commande vous aurez à travailler avant de pouvoir présenter votre facture.

Si, de plus, dans votre activité, vous avez la possibilité de demander systématiquement un acompte à la commande, il faudra créer une composante ressources « encours moyen acomptes clients » qui remplacera la composante « encours moyen fournisseurs ».



$$\begin{aligned} \text{Besoin en fonds de roulement} = & \\ & \text{Travaux en cours} \\ & + \text{Encours moyen « créances clients » TTC} \\ & - \text{Encours moyen « acomptes clients » TTC} \end{aligned}$$

Vous venez de chiffrer les 2 types d'investissements nécessaires à votre entreprise :

- 1 les investissements en immobilisations ;
- 2 les investissements correspondants au besoin en fonds de roulement.

Il vous faut désormais chiffrer les ressources financières qui vous permettront de couvrir ces investissements.



## • Le recensement des ressources durables

Elles se regroupent en 2 catégories :

- 1 les ressources que vous apporterez, vous et vos associés (s'il y a lieu) ;
- 2 celles que vous devrez trouver en complément (prêts à moyen ou long terme, subventions éventuellement).

Les totaux des 2 colonnes (besoins et ressources) doivent être égaux. Si la somme des apports est inférieure au total des besoins durables, vous devrez combler la différence. Pour cela, il vous faudra rechercher comment compléter votre apport personnel et savoir qui peut vous prêter de l'argent.

### 2.2.2 Établir le compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel peut être fait sous forme de liste ou sous forme d'un tableau. Dans ce dernier cas, le tableau retrace l'activité et recense :

- dans la partie gauche, l'ensemble des dépenses (ou « charges ») de l'exercice ;
- dans la partie droite, les recettes (ou « produits ») de l'exercice.

La différence entre les 2 colonnes du tableau permet de s'assurer que l'activité dégage un bénéfice suffisant (reliquat des produits par rapport aux charges).

**Pour remplir correctement le compte de résultat, il faudra :**

• **dans la partie gauche du tableau :**

- recenser toutes les charges prévisibles d'exploitation (un plan comptable pourra servir de check-list) ;
- évaluer la dotation aux amortissements pour les investissements achetés (et bien sûr amortissables) ;
- calculer les charges financières (intérêts d'emprunt), s'il y a lieu ;

• **dans la partie droite du tableau :**

- inscrire le chiffre d'affaires et éventuellement les autres produits (financiers ou exceptionnels).

Tous les montants sont à porter hors taxes (sauf en cas de non-assujettissement à la TVA).



## COMPTE DE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL

Charges				Produits			
	An 1	An 2	An 3		An 1	An 2	An 3
<b>Achats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marchandises</li> <li>• Fournitures</li> <li>• Variation de stock</li> </ul>				<b>Chiffre d'affaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventes de marchandises</li> <li>• Prestations de services</li> <li>• Subventions d'exploitation</li> </ul>			
<b>Charges externes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournitures non stockées (eau, électricité, gaz)</li> <li>• Crédit-bail</li> <li>• Sous-traitance</li> <li>• Loyers et charges locatives</li> <li>• Assurances</li> <li>• Honoraires</li> <li>• Entretien (locaux, matériel)</li> <li>• Documentation</li> <li>• Affranchissements, téléphone, internet</li> <li>• Publicité</li> <li>• Frais de transport</li> <li>• Emballages et conditionnement</li> <li>• Voyages et déplacements</li> <li>• Divers</li> </ul>							
<b>Impôts et taxes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxe d'apprentissage</li> <li>• Contribution économique territoriale (CET)</li> <li>• Autres impôts et taxes (hors IS)</li> </ul>							
<b>Charges de personnel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaires et charges sociales</li> <li>• Commissions versées</li> <li>• Rémunération du dirigeant</li> </ul>							
<b>Charges financières</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agios et intérêts sur emprunts</li> </ul>				<b>Produits financiers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intérêts encaissés</li> </ul>			
<b>Dotations aux amortissements et provisions</b>							
<b>Charges exceptionnelles</b>				<b>Produits exceptionnels</b>			
<b>BÉNÉFICE</b>				<b>PERTE</b>			
<b>TOTAL</b>				<b>TOTAL</b>			

## 2.2.3 Établir le plan de trésorerie

Le **plan de trésorerie** est un tableau qui permet de connaître, à chaque instant, l'équilibre financier de l'entreprise. Il présente les décaissements et les encaissements prévus au cours de la 1<sup>re</sup> année, en les ventilant mois par mois, donc dans 12 colonnes. On porte chaque entrée ou sortie de fonds (en TTC pour les opérations assujetties à la TVA) dans la colonne du mois où elle doit normalement se produire.

On détermine ensuite le solde de trésorerie du mois et un solde de trésorerie cumulé d'un mois sur l'autre, de manière à savoir, par rapport aux prévisions d'activité, si tout ce qu'il y aura à payer pourra l'être sans problème grâce aux disponibilités du moment.

	Janvier	Février	Mars	Etc.
<b>Soldes en debut de mois (+ ou -)</b>				
<b>Encaissements (TTC)</b>				
• <b>Exploitation</b>				
• Ventes prévisionnelles				
• Remboursement TVA				
• <b>Hors exploitation</b>				
• Apports en capital				
• Déblocage emprunts LMT contractés				
• Prime/subvention d'équipement				
<b>TOTAL (1)</b>				
<b>Décaissements (TTC)</b>				
• <b>D'exploitation</b>				
• Achats prévisionnels				
• Autres charges externes				
• Impôts et taxes				
• Frais de personnel				
• Charges sociales				
• TVA reversée				
• <b>Hors exploitation</b>				
• Remboursements d'emprunts				
• Prélèvement de l'exploitant si entreprise individuelle				
<b>TOTAL (2)</b>				
<b>Solde en fin de mois (1-2)</b>				

Si le document prévisionnel fait apparaître un solde négatif à une certaine période, anticipez la recherche d'une solution de financement à court terme de type escompte, cession Dailly, découvert, affacturage, etc. Tenez compte de leur coût dans le compte de résultat (les taux d'intérêt sont généralement plus élevés en comparaison de ceux pratiqués dans le cadre d'emprunts à moyen terme).

## 2.2.4 Construire le plan de financement à 3 ans

Une bonne structure financière est un gage de pérennité pour une nouvelle entreprise. Elle sera en mesure de faire face à des aléas (retard dans la montée en puissance du chiffre d'affaires, impayés, etc.) d'autant mieux qu'elle aura des ressources financières stables en réserve pour cela.

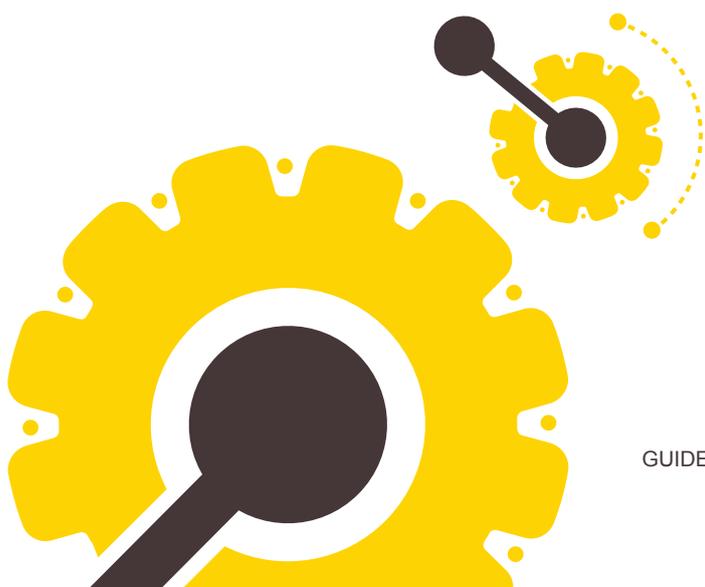
Vous pouvez donc élaborer, sur le même principe que le plan de financement initial, un tableau projetant, à la fin de chacune des 3 premières années, l'évolution des besoins financiers durables et celle des ressources financières stables.

Pour l'**année 1**, il vous suffira de reprendre le contenu du plan de financement initial en y incorporant les éléments nouveaux survenus au cours de l'exercice, notamment les ressources propres nouvelles générées par l'activité : la capacité d'autofinancement ou CAF (en création d'entreprise la CAF est égale à : bénéfice après impôt + dotation aux amortissements de l'exercice).

### PLAN DE FINANCEMENT À 3 ANS

Besoins (durables)	N	N+1	N+2	Ressources (durables)	N	N+1	N+2
<ul style="list-style-type: none"><li>• Programme d'investissements HT</li><li>• BFR</li><li>• Augmentation du BFR</li><li>• Remboursement annuel des emprunts</li><li>• Prélèvement exploitant (si entreprise individuelle)</li><li>• Dividendes distribués (si société)</li></ul>				<ul style="list-style-type: none"><li>• Fonds propres</li><li>• Quasi fonds propres</li><li>• Capacité d'autofinancement</li><li>• Emprunts bancaires à moyen ou long terme</li></ul>			
				<b>Excédent</b>			

Pour **les années 2 et 3**, il ne faudra prendre en compte que les seuls éléments nouveaux apparus dans les besoins ou ressources durables au cours de chaque exercice respectif.



## 2.2.5 Calculer le seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité correspond au niveau de chiffre d'affaires à partir duquel l'entreprise commence à avoir les moyens de payer toutes ses charges. Au-delà de ce seuil, l'entreprise réalise un bénéfice.

**Pour le calculer, il faut :**

- 1 Répartir l'ensemble des charges de l'exercice en 2 catégories :
  - les **charges fixes** qui représentent l'ensemble des dépenses que l'entreprise doit assumer quel que soit son niveau d'activité (par exemple le loyer du local commercial, les charges sociales, les assurances, etc.) ;
  - les **charges variables** dont le montant découle du niveau des ventes (par exemple, le montant des approvisionnements correspondant au chiffre d'affaires réalisé, les frais de transport sur achats et/ou sur ventes, etc.).
- 2 Calculer **la marge sur coûts variables**. Elle est égale au montant prévisionnel du chiffre d'affaires diminué des charges variables.
- 3 Calculer **le taux de marge sur coût variable** qui est la traduction de la marge sur coûts variables en pourcentage de chiffre d'affaires. On l'obtient en divisant la marge sur coûts variables par le montant du chiffre d'affaires et en multipliant le résultat par 100.
- 4 Diviser le montant des charges fixes par ce taux de marge pour obtenir le seuil de rentabilité qui est le montant du chiffre d'affaires à réaliser nécessairement pour payer au moins les charges fixes.

### CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITÉ

Chiffre d'affaires prévisionnel HT	.....
Charges variables	.....
<b>Chiffre d'affaires – Charges variables = Marge sur coûts variables</b>	.....
Marge sur coûts variables / Chiffre d'affaires <b>= Taux de marge sur coûts variables</b>	.....
Charges fixes / Taux de marge sur coûts variables <b>= Seuil de rentabilité</b>	.....

Dès que les ventes dépasseront le seuil de rentabilité, l'entreprise commencera à dégager des bénéfices.

Chiffre d'affaires = seuil de rentabilité = **résultat nul** 😐

Chiffre d'affaires > seuil de rentabilité = **bénéfice** 😊

Chiffre d'affaires < seuil de rentabilité = **perte** 😞

Le point mort désigne le moment où votre entreprise atteint son seuil de rentabilité, c'est-à-dire celui où vos charges et recettes s'équilibrent.

**Point mort = (seuil de rentabilité / chiffre d'affaires) x nb de jours d'activité**

## 2.2.6 Obtenir un financement

En fonction de ses caractéristiques, de son ambition et de votre situation personnelle, le financement de votre projet de création d'entreprise résultera de la combinaison de plusieurs sources.

Pour vous donner les meilleures chances d'obtenir un financement :

- présentez à vos interlocuteurs un dossier complet, précis, clair et soigné, en un mot « vendeur ». Vous pouvez pour cela utiliser le module d'élaboration de votre business plan en ligne proposé gratuitement par Bpifrance Création sur **son site internet** en créant votre Pass'entrepreneur ;
- préparez vos entretiens avec l'aide d'un conseiller ;
- entraînez-vous à « pitcher » votre projet.



### Bon à savoir :

Un projet présentant un plan de financement déséquilibré et peu d'éléments convaincants sur son marché ne présentera pas les garanties suffisantes pour séduire un banquier. C'est une évidence !

### • Demandez, s'il y a lieu, un prêt d'honneur pour compléter vos fonds propres

Votre étude financière fera peut-être ressortir la nécessité de compléter vos apports par des financements extérieurs.

Avant de contacter les banques, assurez-vous que vos fonds propres seront suffisants pour couvrir votre besoin en fonds de roulement et pour avoir une chance d'obtenir un prêt bancaire.

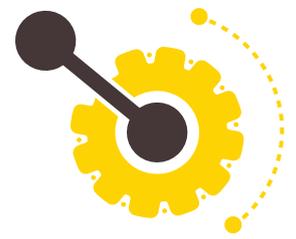


### Bon à savoir :

En règle générale, pour solliciter un emprunt bancaire, les fonds propres doivent représenter environ 30 % des besoins financiers, sauf cas particuliers.

Si ce n'est pas le cas, sachez qu'il existe des organismes qui accordent aux créateurs **des prêts d'honneur à taux 0 et sans garantie** pour compléter leurs fonds propres. C'est le cas, par exemple, du réseau **Initiative France** ou encore du **Réseau Entreprendre**. L'octroi de ces prêts est effectué par une commission de sélection.





## • Recherchez des « coups de pouce »

En dehors de l'entraide familiale, plusieurs solutions s'offrent à vous :

- **les dons de particuliers** versés sur une plateforme de **crowdfunding**. Le recours à ce mode de financement vous permet notamment de tester votre marché et l'accueil du public vis-à-vis de votre produit ou service. Il peut s'agir, selon les projets, de dons sans contrepartie, de dons avec contrepartie symbolique ou de préventes / précommandes du produit ou du service pour lequel la campagne de financement a été lancée ;
- **des prix** attribués dans le cadre de **concours** à la création d'entreprise. Participer à des concours peut vous permettre, outre le fait de recevoir un prix, de vous faire connaître, de vous entraîner à présenter votre entreprise et même de rencontrer des partenaires commerciaux ;
- **des subventions** peuvent être accordées sous certaines conditions. Pour les identifier, consultez la **Base nationale des aides aux entreprises**.

## • Ouvrez le capital de votre entreprise à des investisseurs

Ce type de financement des fonds propres ne vous concerne que si vous créez une société. Cela consiste à rechercher des personnes ou institutions susceptibles d'investir dans votre entreprise.

Qui sont ces investisseurs ? Des particuliers, des clubs, des plateformes de *crowdequity* (financement participatif) et, pour les entreprises innovantes à forte croissance, des business angels ou encore des fonds d'investissement...

## • Sollicitez un ou plusieurs emprunts

Pour compléter votre plan de financement, vous pourrez, en fonction du type de projet que vous créez, solliciter un emprunt auprès :

- **d'une banque**, à commencer par la vôtre. Des dispositifs de garantie proposés par Bpifrance et France Active peuvent faciliter leur obtention. Renseignez-vous sur [bpifrance-creation.fr](http://bpifrance-creation.fr) : « **Qui puis-je solliciter pour garantir mon emprunt ?** » ;
- **d'un financeur solidaire** comme **La Nef**, qui finance principalement les activités ayant une dimension écologique, sociale et culturelle, ou encore **la Caisse solidaire**, organisme financier créé en région Hauts-de-France, qui a étendu son champ d'intervention à l'ensemble du territoire national ;
- **d'un organisme de micro-crédit** comme **l'Adie**, qui s'adresse aux créateurs de petites entreprises exclus du système financier classique car ne présentant pas de garanties suffisantes ;



- d'une **plateforme de *crowdfunding***, technique de financement de projets utilisant internet comme canal de mise en relation entre les porteurs de projet et les personnes souhaitant investir dans ces projets. Pour les identifier, consultez le portail [TousNosProjets.fr](http://TousNosProjets.fr) proposé par **Bpifrance** ;
- et de **Bpifrance**, si votre projet est innovant ou présente un potentiel de développement important. Acteur incontournable dans le paysage de l'innovation, Bpifrance accompagne les entreprises en leur octroyant des bourses, des crédits et en intervenant en garantie en fonds propres. **Découvrez la cartographie de l'offre Bpifrance.**



#### **Bon à savoir :**

Ne sous-estimez pas vos besoins de financement ! Rechercher un complément de financement après le lancement de l'entreprise est un exercice beaucoup plus difficile à réaliser qu'en amont de sa création.

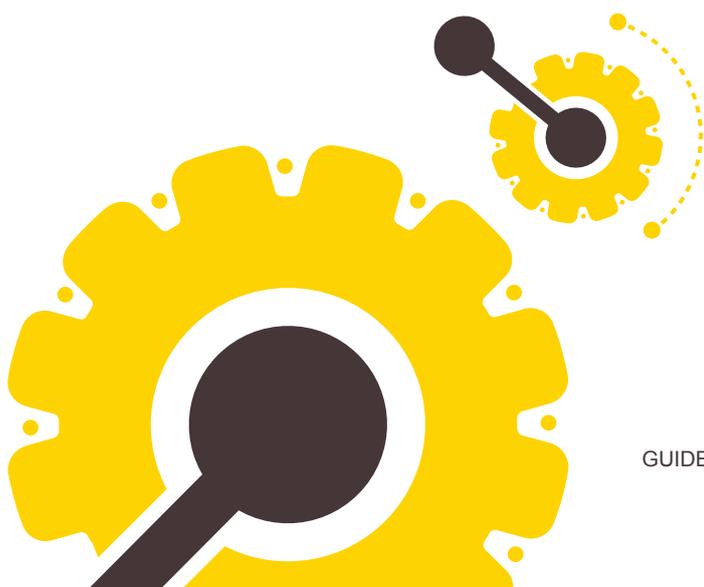
## • **Identifiez les aides susceptibles de vous concerner**

Pour cela, consultez :

- la **rubrique dédiée aux aides** du site [bpifrance-creation.fr](http://bpifrance-creation.fr) ;
- la base de donnée de référence sur les **aides aux entreprises**.

Voici quelques exemples qui concernent spécifiquement les créateurs :

- **les aides de Pôle emploi** : elles permettent aux demandeurs d'emploi indemnisés de bénéficier soit d'un capital de départ (ARCE), soit du maintien d'une partie de leurs allocations chômage pendant la phase de démarrage de leur activité. **En savoir plus sur les aides financières de Pôle emploi** ;
- **l'exonération de charges sociales de début d'activité** : il s'agit d'une exonération partielle de charges sociales pendant 1 an ou 3 ans selon le cas. **En savoir plus sur l'exonération de début d'activité (ex Accre)** ;
- **la réduction d'impôts** pour souscription au capital des entreprises nouvelles. **En savoir plus sur cette mesure** ;
- les aides à la création **d'entreprises innovantes**. **Découvrir ces aides** ;
- etc.



## 2.3 L'étude juridique

Vous allez démarrer une activité indépendante, travailler sous votre propre responsabilité, sans aucun lien de subordination vis-à-vis d'une autre entreprise. Quelles que soient l'importance et la nature de cette activité, vous allez devoir choisir une structure juridique adaptée à votre projet.

De ce choix vont découler un certain nombre de conséquences fiscales, sociales et patrimoniales, qu'il faut étudier minutieusement avec, si possible, l'aide d'un conseil spécialisé.

Mais attention à ne pas brûler les étapes. Vous ne pourrez procéder à cette étude sans avoir au préalable réfléchi à votre projet et procédé à une étude commerciale et financière sérieuse. Le choix de la structure juridique correspond à la phase finale de préparation de votre projet et doit s'y adapter.

### 2.3.1 Distinguer structure et activité

La structure juridique et l'activité exercée ne doivent pas être confondues.

À la base de tout projet de création d'entreprise, il y a une activité qui peut être de nature artisanale, commerciale, industrielle, libérale ou agricole :

- **Artisanale** : l'activité de l'entreprise doit consister en un travail de fabrication, de transformation ou de réparation notamment. Les activités artisanales sont répertoriées **dans une liste** faisant l'objet d'un décret et sont regroupées par catégories : métiers de l'alimentation, du bâtiment, de fabrication et de services. Par ailleurs, l'entreprise artisanale en création ne doit pas, en principe, compter plus de 10 salariés.
- **Commerciale** : le code de commerce définit les activités commerciales. Pour l'essentiel, il s'agit des activités exercées de façon habituelle et consistant en de l'achat de biens en vue de leur revente, des activités industrielles et de certaines prestations de services : hôtellerie-restauration, entreprise de spectacles, sécurité privée, etc.

#### À noter :



L'activité industrielle consiste à transformer des matières premières. Cependant, et contrairement à l'activité artisanale, le rôle des machines utilisées et de la main-d'œuvre doit être prépondérant. Les revenus professionnels de l'entrepreneur ne proviennent pas de son travail manuel, mais de l'organisation de sa production.

- **Libérale** : pour comprendre cette terminologie de « profession libérale », il convient d'en différencier 2 grandes catégories :
  - **les professions libérales dites « réglementées »** : il s'agit des architectes, avocats, experts-comptables, médecins, notaires, etc. Leurs membres doivent respecter des règles déontologiques strictes et sont soumis au contrôle de leurs instances professionnelles (ordre, chambre ou syndicat). Leur titre est protégé par la loi ;
  - **les professions libérales « non réglementées »** : elles regroupent tous les secteurs économiques ne relevant ni du commerce, ni de l'artisanat, ni de l'industrie, ni de l'agriculture, ni des professions libérales réglementées.

Certaines de ces professions sont totalement libres (ex. : consultant, formateur), d'autres sont soumises à autorisation d'exercice (ex. : exploitant d'auto-école).
- **Agricole** : l'activité agricole consiste à exploiter un cycle végétal ou animal. En outre, toutes les activités s'inscrivant dans le prolongement de cette exploitation, comme la transformation des produits et leur commercialisation, sont également qualifiées d'agricoles.

## 2.3.2 Choisir la structure juridique adaptée

Quelle que soit l'activité que vous allez exercer, vous allez devoir faire le choix entre :

- déclarer votre activité en tant qu'**entrepreneur individuel** ;
- ou créer **une société**.



### Si vous choisissez l'entreprise individuelle

Votre entreprise et vous-même ne formerez qu'une seule et même personne. À noter : cette forme juridique vous concerne également si vous êtes micro-entrepreneur (pour plus d'informations, consulter la rubrique **« La micro-entreprise » du site [bpifrance-creation.fr](http://bpifrance-creation.fr)**).

Par conséquent :

- vous disposerez d'une grande liberté d'action : vous serez le seul maître à bord et n'aurez de comptes à rendre à personne. La notion « d'abus de biens sociaux » n'existe pas dans l'entreprise individuelle ;
- en contrepartie, vos patrimoines professionnel et personnel seront juridiquement confondus. Vous serez donc responsable des dettes de l'entreprise sur l'ensemble de vos biens à l'exclusion de votre résidence principale, y compris ceux que vous avez acquis avec votre conjoint si vous êtes marié sous le régime légal de la communauté réduite aux acquêts.

Il vous sera possible d'isoler vos autres biens fonciers non affectés à votre activité professionnelle des poursuites des créanciers en procédant à une **déclaration d'insaisissabilité** devant notaire, publiée au bureau des hypothèques et, selon les cas, au registre du commerce et des sociétés, au répertoire des métiers ou dans un journal d'annonces légales.

Vous pourrez également protéger votre patrimoine personnel en optant pour le régime de l'entrepreneur individuel à responsabilité limitée (EIRL) en effectuant une déclaration du patrimoine affecté à l'exercice de votre activité professionnelle. Vos patrimoines personnel et professionnel seront alors distincts. Votre responsabilité sera limitée au patrimoine affecté et les créanciers professionnels, en cas de difficulté, ne pourront saisir que les biens constituant ce patrimoine affecté.

Les biens pouvant entrer dans le patrimoine affecté sont :

- obligatoirement les biens, droits, obligations ou sûretés nécessaires à l'exercice de l'activité professionnelle (ex. : fonds de commerce, droit au bail, matériel et outillage spécifiques, etc.) ;
- de manière facultative, les biens utilisés pour l'exercice de l'activité professionnelle que vous décidez d'affecter.

Votre entreprise portera officiellement votre nom patronymique, auquel vous pourrez éventuellement adjoindre un nom commercial.

Les revenus de l'entreprise seront soumis à l'impôt sur le revenu. Vous mentionnerez dans votre déclaration de revenus les bénéfices réalisés dans la catégorie correspondant à votre activité, sans déduction de votre rémunération : bénéfices industriels et commerciaux (BIC) si vous êtes artisan ou commerçant, bénéfices non commerciaux (BNC) si vous êtes un professionnel libéral.

En cas d'option pour le **versement fiscal libératoire**, en tant que micro-entrepreneur, vous paierez l'impôt sur le revenu au fur et à mesure de l'encaissement de votre chiffre d'affaires. Le montant de l'impôt à payer sera égal à un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé qui varie selon la nature de l'activité exercée.

Si vous choisissez d'être soumis au régime de l'EIRL, vous pourrez opter pour l'impôt sur les sociétés si vous êtes sous un régime réel d'imposition. Vous serez alors également imposé sur la base des bénéfices mais après déduction de votre rémunération.

Vous serez soumis au régime social des indépendants et la base de calcul de vos cotisations sociales variera en fonction du régime d'imposition applicable. Si vous relevez du régime micro-social, le calcul de vos cotisations sociales se fera sur la base de votre chiffre d'affaires.

Les formalités de création de votre entreprise sont simples. Il vous suffira de déclarer votre activité, en tant que personne physique, auprès du **centre de formalités des entreprises (CFE)**.

Si vous choisissez d'opter pour l'EIRL, vous déposerez votre déclaration d'affectation du patrimoine au CFE dont vous dépendez en fonction de votre activité.





## Si vous décidez de créer une société

Vous donnerez naissance à une nouvelle personne morale, juridiquement distincte de vous-même et des autres associés fondateurs.

Par conséquent :

- l'entreprise disposera de son propre patrimoine, totalement distinct du vôtre. En cas de difficultés de l'entreprise, en l'absence de fautes de gestion graves qui pourraient vous être reprochées, vos biens personnels seront à l'abri de l'action des créanciers de l'entreprise (sauf si vous avez choisi la société en nom collectif dans laquelle chaque associé est solidairement et indéfiniment responsable avec la société) ;
- si vous utilisez les biens de la société à des fins personnelles, vous pourrez être poursuivi pour « abus de biens sociaux » ;
- s'agissant d'une « nouvelle personne », vous devrez donner à votre société **un nom** (dénomination sociale), un domicile (siège social) et apporter un minimum d'apports qui constituera son patrimoine initial et lui permettra de faire face à ses premiers investissements et premières dépenses (capital social) ;
- le dirigeant que vous désignerez pour représenter la société vis-à-vis des tiers n'agira pas pour son propre compte, mais au nom et pour le compte d'une personne morale distincte. Il devra donc respecter un certain formalisme lorsqu'il sera amené à prendre des décisions importantes. De même, il devra périodiquement rendre des comptes aux associés sur sa gestion ;
- la création de votre société donnera lieu à des formalités complémentaires : rédaction des statuts, parution d'une annonce dans un journal d'annonces légales, etc.

Il existe un nombre important de sociétés. Nous nous limiterons aux plus courantes :

- l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (**EURL**) : c'est une SARL à associé unique ;
- la société à responsabilité limitée (**SARL**) ;
- la société par actions simplifiée (**SAS**) pouvant être uni-personnelle (**SASU**) ;
- la société anonyme (**SA**) à forme classique, c'est-à-dire dirigée par un conseil d'administration.



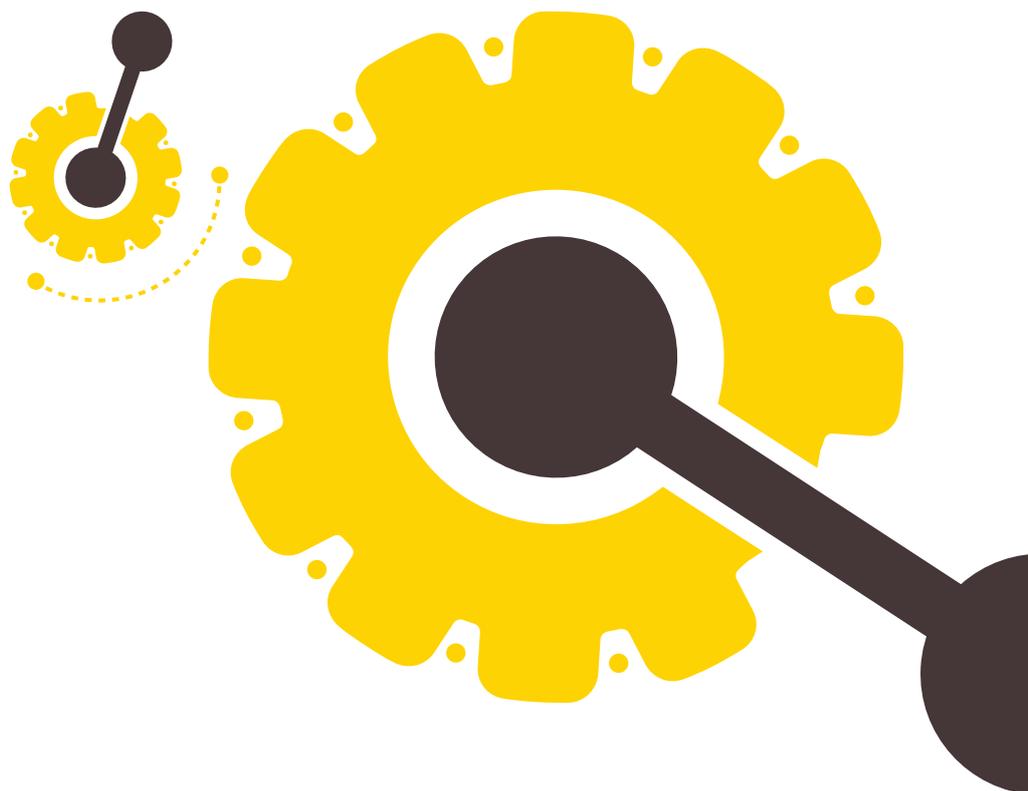
### 2.3.3 Répondre aux principaux critères de choix

- La nature de l'activité.
- La volonté de s'associer.
- L'organisation patrimoniale : protection et transmission du patrimoine.
- L'engagement financier.
- Le fonctionnement de l'entreprise.
- Le régime social de l'entrepreneur.
- Le régime fiscal de l'entrepreneur et de l'entreprise.
- La crédibilité de l'entreprise vis-à-vis des partenaires (banquiers, clients, fournisseurs, etc.).

Le tableau synoptique reproduit ci-après dresse de façon comparative la synthèse des principales caractéristiques de ces structures.



Pour en savoir plus, notamment sur les incidences fiscales et sociales de votre choix, consultez le site [bpifrance-creation.fr](http://bpifrance-creation.fr) rubrique « **Les structures juridiques** » et rapprochez-vous des professionnels du droit.



## TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES PRINCIPALES STRUCTURES JURIDIQUES

	Nombre d'associés	Montant du capital social	Dirigeants
<b>Entrepreneur individuel</b>	-	Pas de notion de « capital social »	Entrepreneur individuel
<b>EURL</b>	1 seul associé (personne physique ou morale)	Capital librement fixé par l'associé unique 20 % des apports en espèces sont versés obligatoirement au moment de la constitution, le solde devant être libéré dans les 5 ans	Gérant : obligatoirement personne physique • l'associé unique • ou un tiers
<b>SARL</b>	Minimum : 2 Maximum : 100 (personnes physiques ou morales)	Capital librement fixé par les associés 20 % des apports en espèces sont versés obligatoirement au moment de la constitution, le solde devant être libéré dans les 5 ans	Gérant(s) : obligatoirement personne(s) physique(s) • associé(s) • ou un tiers
<b>SA (forme classique)</b>	Minimum : 2 (personnes physiques ou morales)	37 000 € minimum 50 % des apports en espèces sont versés obligatoirement au moment de la constitution, le solde devant être libéré dans les 5 ans	Conseil d'administration (entre 3 et 18 membres) dont un président, personne physique obligatoirement, un directeur général éventuellement
<b>SAS</b>	Minimum : 1 (personne physique ou morale)	Capital librement fixé par les associés 50 % des apports en espèces sont versés obligatoirement au moment de la constitution, le solde devant être libéré dans les 5 ans	Liberté statutaire Au minimum un président, personne physique ou morale, associé ou non

	Responsabilité des associés	Responsabilité des dirigeants	Nomination des dirigeants
<b>Entrepreneur individuel</b>	<p>EI classique : totale et indéfinie sur biens personnels<sup>(1)</sup></p> <p>Si option pour l'EIRL : responsabilité limitée au patrimoine affecté à l'activité professionnelle<sup>(2)</sup></p>	Responsabilité civile et pénale du chef d'entreprise	-
<b>EURL</b>	Limitée aux apports	IDEM	Décision de l'associé unique
<b>SARL</b>	Limitée aux apports	IDEM	Par statuts ou en assemblée générale ordinaire (AGO)
<b>SA (forme classique)</b>	Limitée aux apports	IDEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membres du conseil d'administration (CA) nommés par l'assemblée générale ordinaire (AGO)</li> <li>• PDG et DG nommés par le conseil d'administration (CA)</li> </ul>
<b>SAS</b>	Limitée aux apports	IDEM	Liberté statutaire

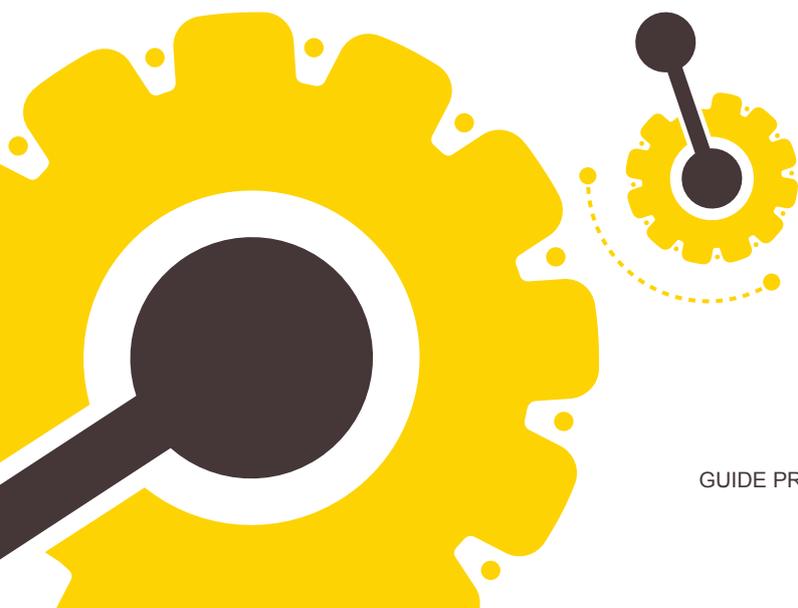
<sup>(1)</sup> La résidence principale de l'entrepreneur individuel est insaisissable de droit. Il peut protéger ses autres biens fonciers, bâtis ou non bâtis, non affectés à son activité professionnelle en effectuant une déclaration d'insaisissabilité devant notaire.

<sup>(2)</sup> Les biens entrant dans le patrimoine affecté à l'activité professionnelle doivent faire l'objet d'une évaluation par l'entrepreneur lui-même ou par un professionnel (commissaire aux comptes, expert-comptable, association de gestion et de comptabilité ou notaire pour les biens immobiliers) si la valeur des biens excède 30 000 €.

Imposition des bénéfices	
<b>Entrepreneur individuel</b>	El classique : impôt sur le revenu (IR) : bénéfices industriels et commerciaux (BIC), bénéfices non commerciaux (BNC)  Si option pour l'EIRL : option possible pour l'impôt sur les sociétés (IS)
<b>EURL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'imposition au niveau de la société, l'associé unique est imposé directement au titre de l'impôt sur le revenu (IR) : bénéfices industriels et commerciaux (BIC) ou bénéfices non commerciaux (BNC)</li> <li>• Possibilité d'opter pour l'impôt sur les sociétés (IS)</li> </ul>
<b>SARL</b>	Impôt sur les sociétés (IS). Possibilité d'opter pour l'impôt sur le revenu (IR) dans certains cas <sup>(3)(4)</sup>
<b>SA (forme classique)</b>	Impôt sur les sociétés (IS). Possibilité d'opter pour l'impôt sur le revenu (IR) dans certains cas <sup>(4)</sup>
<b>SAS</b>	Impôt sur les sociétés (IS). Possibilité d'opter pour l'impôt sur le revenu (IR) dans certains cas <sup>(4)</sup>

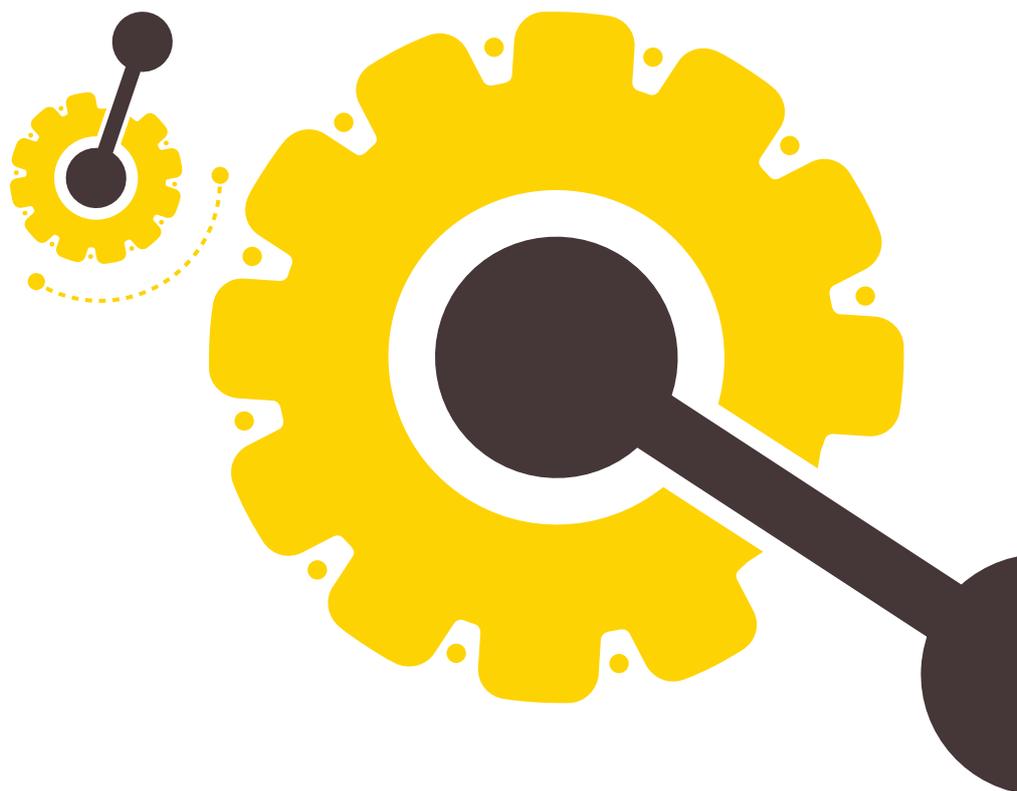
<sup>(3)</sup>Régime de la SARL de famille : possibilité pour les SARL formées uniquement entre personnes parentes en ligne directe, frères et sœurs, conjoints ou partenaires pacsés d'opter pour une imposition à l'IR (les SARL exerçant une activité libérale sont exclues de ce régime).

<sup>(4)</sup>Les SARL, SA et SAS de moins de 5 ans peuvent opter pour l'impôt sur le revenu, quelle que soit la nature de l'activité exercée. Sont concernées les sociétés non cotées qui emploient moins de 50 salariés et réalisent un CA annuel ou un total de bilan inférieur à 10 M€ et dont les droits de vote sont détenus à hauteur de 50 % au moins par des personnes physiques, et à hauteur de 34 % au moins par le (ou les) dirigeant(s) de l'entreprise et les membres de son (leur) foyer fiscal. Cette option est valable pour 5 exercices, sauf dénonciation.



	Déduction rémunération des dirigeants	Régime fiscal du dirigeant	Régime social des dirigeants
<b>Entrepreneur individuel</b>	Non	-	Non salariés (régime de droit commun ou micro-social)
<b>EURL</b>	En principe non, sauf option pour l'impôt sur les sociétés (IS)	<p>Impôt sur le revenu (IR) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dans la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux (BIC) ou des bénéfices non commerciaux (BNC) si l'EURL est à l'IR</li> <li>• dans la catégorie des traitements et salaires (TS) si l'EURL a opté pour l'IS</li> </ul> <p>Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, le gérant d'EURL à l'IR peut choisir le régime fiscal de la micro-entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non salariés si gérant est l'associé unique</li> <li>• Assimilé salarié si le gérant est un tiers</li> </ul>
<b>SARL</b>	Oui, sauf option pour l'IR	Impôt sur le revenu (IR) dans la catégorie des traitements et salaires (TS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérant minoritaire : assimilé salarié</li> <li>• Gérant majoritaire : non salarié</li> </ul>

	Déduction rémunération des dirigeants	Régime fiscal du dirigeant	Régime social des dirigeants
<b>SA (forme classique)</b>	Oui, sauf option pour l'IR	Impôt sur le revenu (IR) dans la catégorie des traitements et salaires (TS) pour le président du conseil d'administration et le directeur général	Président et directeur général : assimilé salarié
<b>SAS</b>	Oui, sauf option pour l'IR	Impôt sur le revenu (IR) dans la catégorie des traitements et salaires (TS) pour le président et le directeur général	Président et directeur général : assimilé salarié



	Régime social des associés	Qui prend les décisions ?
Entrepreneur individuel	-	L'entrepreneur seul
EURL	Non-salariés s'il exerce une activité dans l'EURL	Le gérant (possibilité de limiter ses pouvoirs dans les statuts s'il s'agit d'un tiers)
SARL	Salariés (si contrat de travail)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le gérant pour les actes de gestion courante</li> <li>• L'assemblée générale ordinaire (AGO) pour les autres décisions de gestion</li> <li>• L'assemblée générale extraordinaire (AGE) pour les décisions modifiant les statuts</li> </ul>
SA (forme classique)	Salariés (si contrat de travail)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le conseil d'administration (CA) : pour la gestion courante</li> <li>• L'assemblée générale ordinaire (AGO) pour les autres décisions de gestion</li> <li>• L'assemblée générale extraordinaire (AGE) pour les décisions modifiant les statuts</li> </ul>
SAS	Salariés (si contrat de travail)	Liberté statutaire

	Commissaire aux comptes <sup>(5)</sup>	Transmission
<b>Entrepreneur individuel</b>	Non	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cession du fonds ou de la clientèle</li> <li>• Apport de l'entreprise en société</li> <li>• Location-gérance</li> </ul>
<b>EURL</b>	Non sauf si 2 des 3 conditions suivantes sont remplies : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan &gt; 1 550 000 €</li> <li>• CA HT &gt; 3 100 000€</li> <li>• Plus de 50 salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cessions de parts sociales libres</li> <li>• Pas de procédures d'agrément</li> </ul>
<b>SARL</b>	Non sauf si 2 des 3 conditions suivantes sont remplies : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan &gt; 1 550 000 €</li> <li>• CA HT &gt; 3 100 000€</li> <li>• Plus de 50 salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cessions de parts sociales libres entre associés, ascendants, descendants et conjoints (sauf clause d'agrément prévue dans les statuts)</li> <li>• Cessions à des tiers : agrément obligatoire</li> </ul>
<b>SA (forme classique)</b>	Oui	Cessions d'actions libres sauf clause contraire des statuts
<b>SAS</b>	Non sauf si 2 des 3 conditions suivantes sont remplies : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan &gt; 1 000 000 €</li> <li>• CA HT &gt; 2 000 000€</li> <li>• Plus de 20 salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cessions libres</li> <li>• Les statuts peuvent prévoir certaines clauses (ex. : inaliénabilité, agrément préalable de cession, etc.).</li> </ul>

<sup>(5)</sup> La loi Pacte du 22 mai 2019 prévoit qu'un décret harmonisera les seuils d'obligation de désignation du commissaire aux comptes dans toutes les sociétés commerciales au niveau des seuils européens de référence. En conséquence, seules seront obligées de recourir à un commissaire aux comptes, les entreprises dépassant à la date de la clôture d'un exercice 2 des 3 seuils suivants : 4 M€ de total bilan, 8 M€ de chiffre d'affaires HT et un nombre moyen de 50 salariés.

## 2.3.4 Préparer le dossier de constitution de l'entreprise

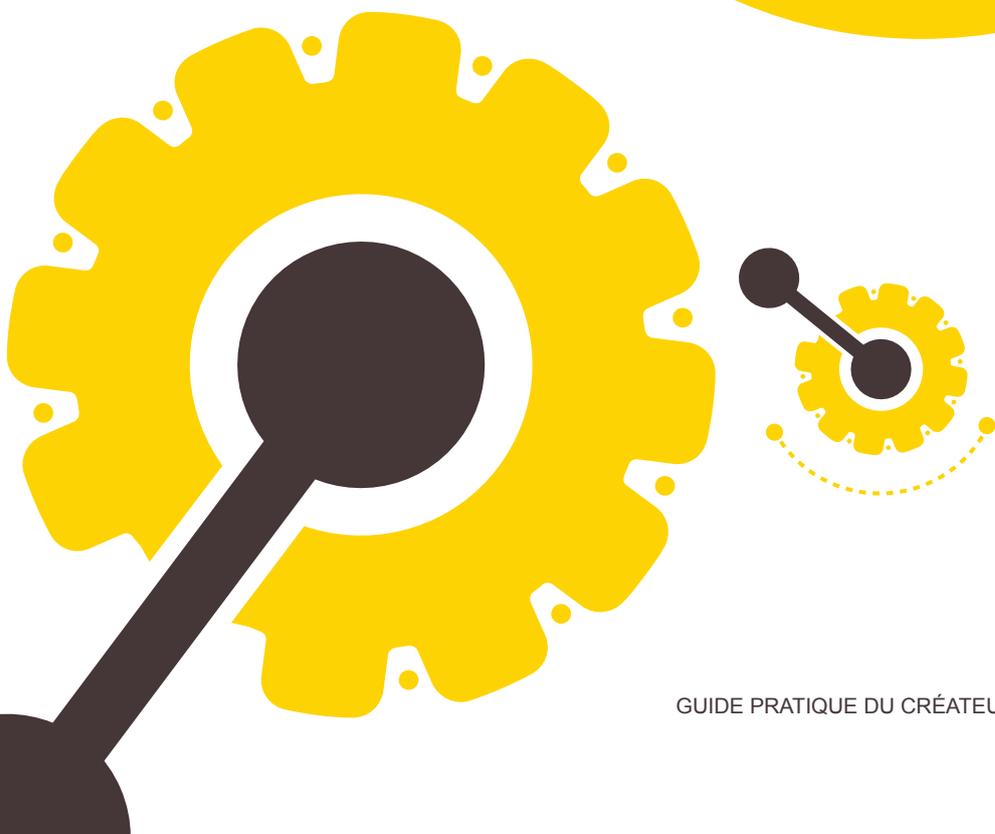
Une fois votre étude juridique achevée, vous pouvez commencer à réunir les documents qui vous seront nécessaires pour déclarer votre entreprise.

La liste des pièces à fournir dépend de la structure juridique que vous allez créer et de l'activité que vous allez exercer.

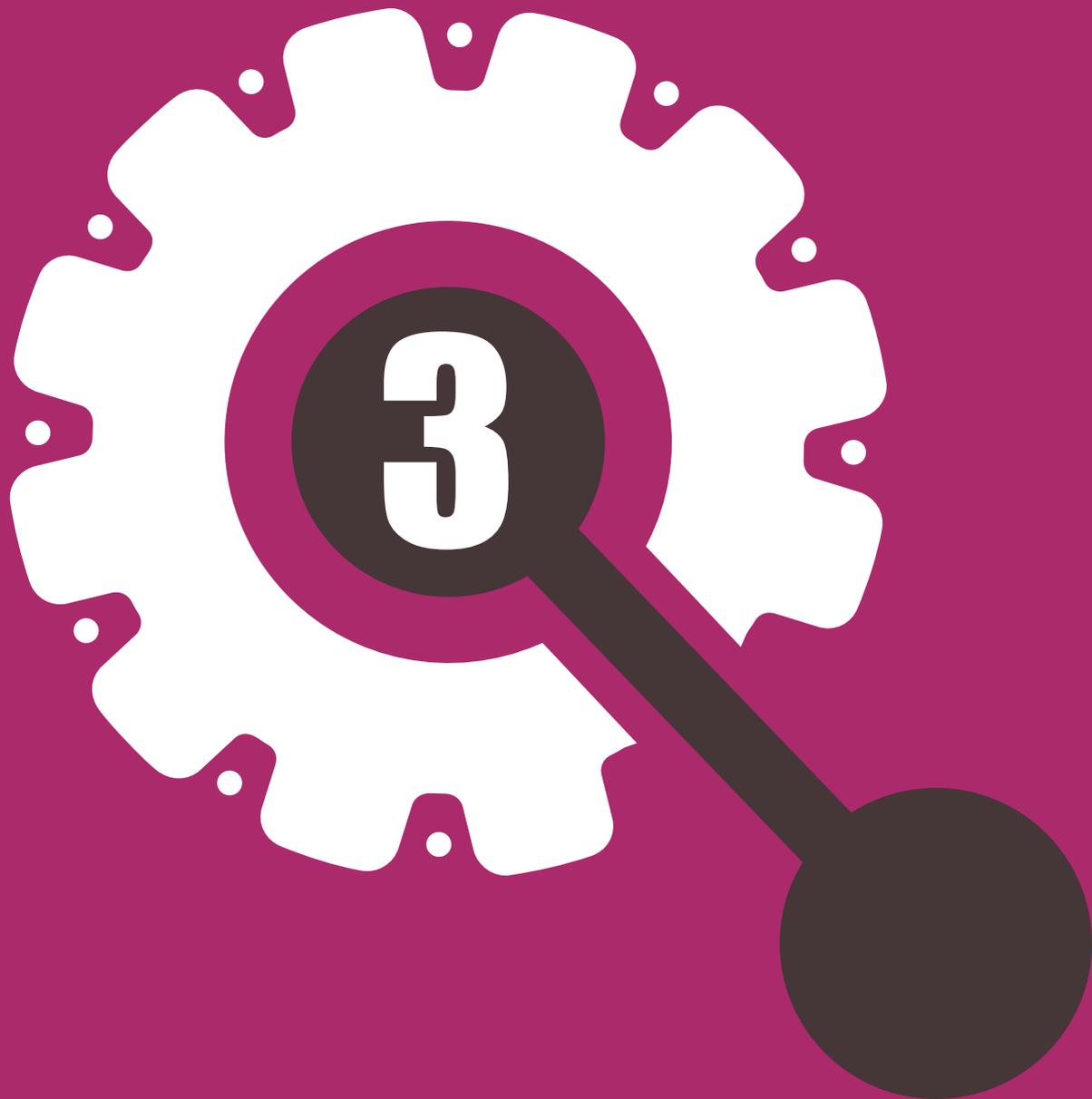


### **Si vous exercez une activité artisanale ou une activité commerciale,**

vous devez obligatoirement vous immatriculer au répertoire des métiers ou au registre du commerce et des sociétés, même si vous l'exercez sous le régime micro-entrepreneur !



# LE LANCEMENT DES OPÉRATIONS



**“ La phase de préparation de votre projet est à présent achevée. Vous allez créer votre entreprise en concrétisant l'ensemble des engagements que vous avez pris envers vos associés, collaborateurs, clients, fournisseurs, banques, etc.**

Cette dernière étape comporte plusieurs actions, qui devront être engagées simultanément :

- le déclenchement des procédures financières ;
- la réalisation des formalités juridiques de création de votre entreprise ;
- l'installation matérielle de l'entreprise et le recrutement éventuel de collaborateurs ;
- le lancement de vos actions commerciales. ”

## 3.1 Sur le plan financier

---



Dans la mesure où votre dossier financier a montré que vous aviez besoin de prêts bancaires (à long, moyen ou court terme), il vous appartient maintenant de déclencher les procédures financières, c'est-à-dire ouvrir un compte bancaire, obtenir vos prêts négociés et finaliser les éventuels dossiers de demande d'aide.

## 3.2 Sur le plan juridique

---



Les formalités de création ont été considérablement simplifiées grâce à la mise en place :

- des centres de formalités des entreprises (CFE), « guichets uniques » auprès desquels sont déposées les demandes d'immatriculation, de modification ou de cessation d'activité des entreprises ;
- et du site [www.guichet-entreprises.fr](http://www.guichet-entreprises.fr)

### Bon à savoir :



Pour effectuer ces formalités, vous devrez déposer un dossier de constitution de votre entreprise auprès du CFE compétent, soit en vous y déplaçant, soit en effectuant cette formalité en ligne. **Prendre contact avec le CFE compétent.**

Ce CFE a pour mission de centraliser les pièces de votre dossier et de les transmettre aux organismes suivants :

- l'Insee ;
- le greffe du tribunal de commerce (ou du tribunal de grande instance statuant commercialement pour l'Alsace et la Moselle) lequel transmet les informations à l'Institut national de la propriété industrielle (Inpi) ;
- les services fiscaux ;
- l'Urssaf et les caisses régionales de sécurité sociale ;
- la Sécurité sociale pour les indépendants ou, le cas échéant, la MSA.

Et, s'il y a lieu :

- l'inspection du travail ;
- la caisse régionale d'assurance maladie des salariés ;
- la caisse d'assurance vieillesse des professionnels libéraux ;
- etc.

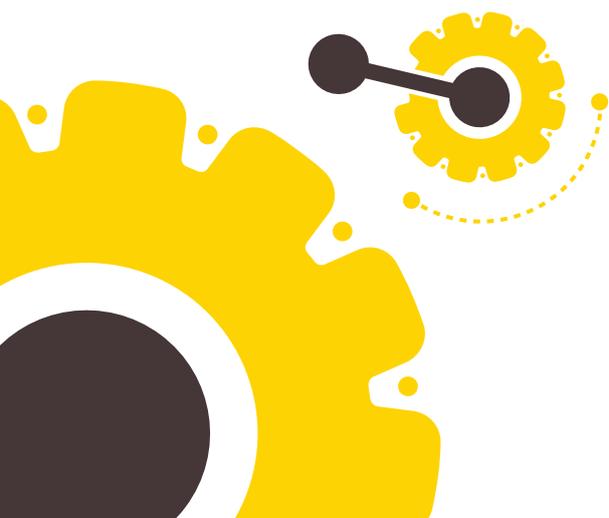
Les CFE facilitent également les démarches des créateurs d'entreprise exerçant certaines activités de services réglementées en assurant le rôle de guichet unique. Ce dernier permet aux créateurs, français et européens, d'accomplir, en une seule fois, toutes les formalités nécessaires pour exercer leur activité : formalités de création de l'entreprise, mais également inscription à un ordre professionnel, demande d'autorisation, de licence, d'agrément, d'inscription sur un registre professionnel, déclaration d'ouverture, etc. auprès des autorités compétentes.

Les créateurs peuvent ainsi déposer leur dossier directement au CFE compétent ou l'adresser par courrier.

Dans le cas de certaines activités de services réglementées, ces formalités peuvent également être effectuées en ligne sur le site [www.guichet-entreprises.fr](http://www.guichet-entreprises.fr)



Pour plus d'informations sur la réglementation liée à ces activités, consulter la rubrique **« Activités réglementées » du site [bpifrance-creation.fr](http://bpifrance-creation.fr)**



### 3.2.1 À quel CFE vous adresser ?

Vous êtes :	Vous dépendez du CFE :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commerçant ou industriel (y compris micro-entrepreneur)</li> <li>• Société commerciale (SA, SAS, SARL, EURL, etc.) n'exerçant pas une activité artisanale</li> </ul>	<p><b>Chambre de commerce et d'industrie</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personne physique (y compris micro-entrepreneur) ou société assujettie à l'inscription au répertoire des métiers (entreprises artisanales)</li> </ul>	<p><b>Chambre de métiers et de l'artisanat</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Société d'exercice libéral</li> <li>• Société civile (SCI, SCM, SCP, etc.)</li> <li>• Agent commercial</li> <li>• Établissement public industriel et commercial</li> <li>• Groupement d'intérêt économique</li> </ul>	<p><b>Greffe du tribunal de commerce ou du tribunal de grande instance statuant commercialement pour l'Alsace et la Moselle</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionnel libéral exerçant en entreprise individuelle (y compris micro-entrepreneur)</li> <li>• Artiste auteur</li> <li>• Employeur dont l'entreprise n'est pas immatriculée au registre du commerce et des sociétés ou inscrite au répertoire des métiers (ex. : syndicats professionnels)</li> </ul>	<p><b>Urssaf</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise immatriculée au registre de la batellerie artisanale (entreprise artisanale du transport fluvial)</li> </ul>	<p><b>Chambre nationale de la batellerie artisanale</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personne physique et morale exerçant, à titre principal, des activités agricoles</li> </ul>	<p><b>Chambre d'agriculture</b></p>



### Bon à savoir :

#### Activité à la fois commerciale et artisanale :

vous serez inscrit simultanément au registre du commerce et des sociétés et au répertoire des métiers. Seul le CFE de la chambre de métiers et de l'artisanat est cependant compétent pour recevoir votre déclaration.

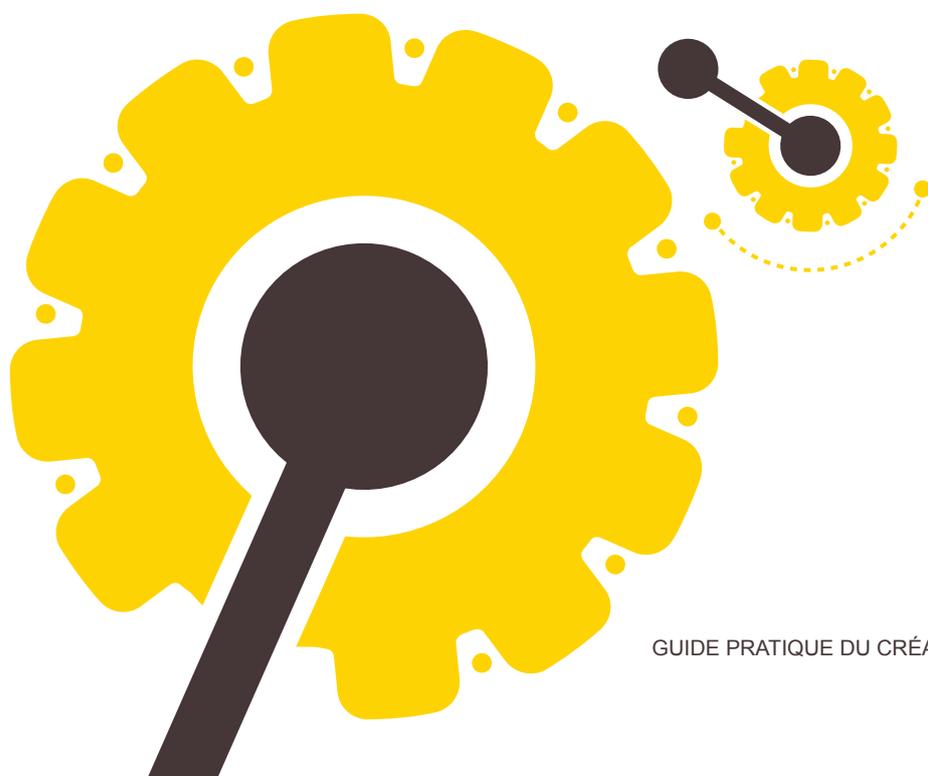


#### Compétence territoriale :

chaque CFE est compétent à l'égard des entreprises dont le siège social, l'établissement principal ou un établissement secondaire est situé dans son ressort. Par exemple : si le siège social est situé à Paris, les formalités relatives à la création de l'entreprise seront du ressort du CFE de Paris. Si elle crée par la suite un établissement secondaire à Lyon, le CFE de Lyon sera alors compétent.

## 3.2.2 Quand doit-on s'adresser au CFE ?

- Lors de la création de l'entreprise.
- Lors de l'ouverture, du transfert ou de la fermeture d'un nouvel établissement.
- Lors de modifications concernant notamment :
  - l'exploitant individuel (changement de nom, de situation matrimoniale, mention du conjoint collaborateur, option pour l'EIRL, etc.) ;
  - la personne morale (modification de la dénomination, de la forme juridique, du capital, de l'objet, de la durée, changement de dirigeants, d'associés, de siège social, etc.) ;
  - l'activité de l'entreprise (extension, mise en location-gérance, reprise, etc.).
- Lors de la cessation totale d'activité ou de la mise en sommeil de l'entreprise.





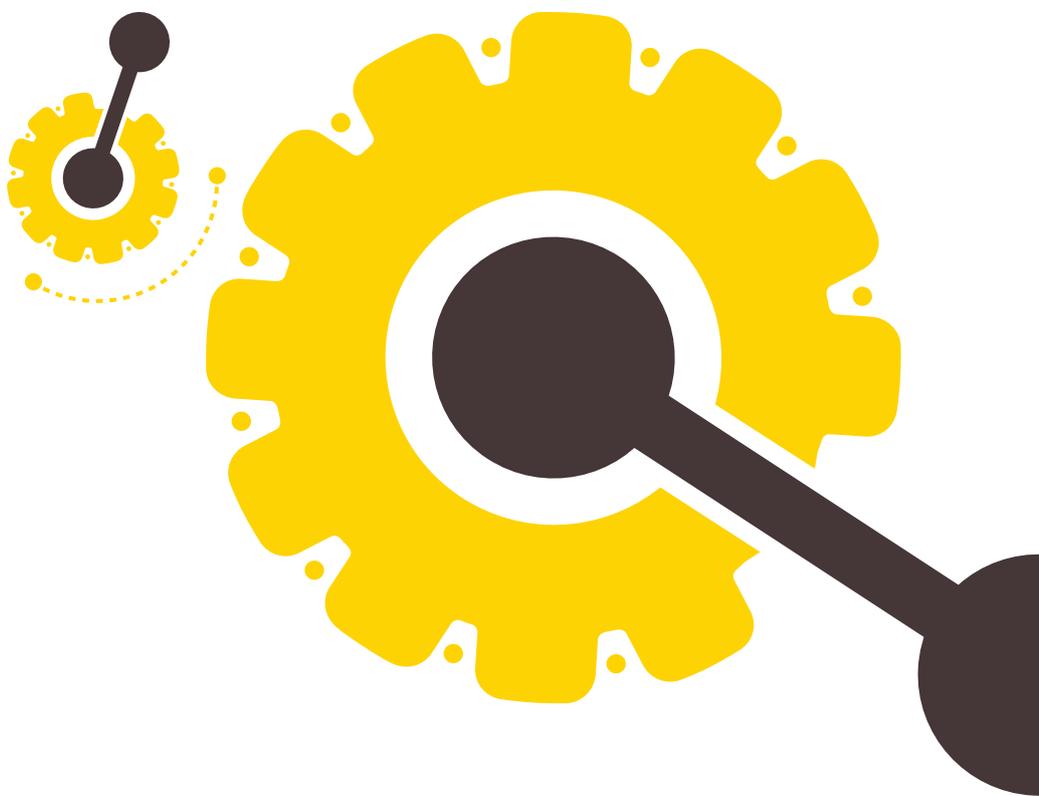
## **Certaines formalités ne sont pas prises en charge par le CFE et doivent être accomplies par le créateur**

- La souscription d'un contrat d'assurance de responsabilité civile professionnelle, et ce, quelle que soit l'activité exercée. Le centre de documentation de la **Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA)** dispose d'une documentation complète sur les obligations des entreprises en matière d'assurance.
- La recherche d'antériorité et le dépôt d'une marque, d'un modèle ou d'un brevet auprès de l'Institut national de la propriété industrielle (**Inpi**).
- La domiciliation de l'entreprise : signature du bail, demande d'autorisation auprès du propriétaire du local d'habitation, demande de changement d'affectation, etc.
- L'enregistrement des statuts de la société auprès du service des impôts des entreprises (SIE) lorsque l'acte de constitution comporte des apports d'actifs (fonds de commerce, droit au bail, apports à titre onéreux, etc.) ou lorsqu'il a été réalisé par un notaire notamment.
- Les déclarations relatives à des publicités légales (par exemple, les inscriptions de nantissement ou de privilège sur les fonds de commerce).
- La publicité dans un journal d'annonces légales.
- L'obtention d'un titre de séjour autorisant l'exercice de l'activité pour les étrangers.
- L'ouverture d'une ligne téléphonique, d'un compte « gaz » ou « électricité », etc.
- L'adhésion à une caisse de retraite de salariés, obligatoire dans les 3 mois suivant l'immatriculation de l'entreprise, même si l'activité démarre sans salarié.  
Les caisses ne manqueront d'ailleurs pas de se manifester rapidement. Passé le délai de 3 mois, une caisse interprofessionnelle sera imposée à l'entreprise.
- L'adhésion à un centre de médecine du travail (pour les employeurs).
- La déclaration provisoire de CFE (cotisation foncière des entreprises), avant le 31 décembre, auprès du service des impôts des entreprises dont dépend votre établissement.

### 3.2.3 Quel est le coût des formalités juridiques de création ?

Les coûts indiqués ci-dessous sont donnés à titre indicatif et ne concernent que les procédures obligatoires. Vous devrez naturellement, le cas échéant, prendre en compte les frais :

- d'assistance à formalités proposée par les CFE ;
- de conseil par des professionnels, de rédaction des statuts ;
- de recherche d'antériorité et de dépôt de marque, brevet ou modèle ;
- d'intervention d'un commissaire aux apports ;
- de déclaration d'un patrimoine affecté à l'exercice de l'activité professionnelle si vous choisissez le régime de l'entrepreneur individuel à responsabilité (EIRL), etc.



Forme juridique et formalité	Coût
<b>Entreprise individuelle exerçant une activité commerciale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Immatriculation au registre du commerce et des sociétés (RCS) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Micro-entrepreneur</li> <li>• Dans les autres cas</li> </ul> </li> </ul>	<b>Gratuite</b> <b>Environ 25 €</b>
<b>Entreprise individuelle exerçant une activité artisanale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Immatriculation au répertoire des métiers (RM) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Micro-entrepreneur</li> <li>• Dans les autres cas</li> </ul> </li> <li>• Stage de préparation à l'installation des artisans (facultatif)</li> </ul>	<b>Gratuite</b> <b>En moyenne 130 €</b> <b>En moyenne 250 €</b>
<b>Entreprise individuelle exerçant une profession libérale (y compris micro-entrepreneur)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclaration d'activité à l'Urssaf</li> </ul>	<b>Gratuite</b>
<b>Agent commercial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Immatriculation au registre spécial des agents commerciaux (RSAC)</li> </ul>	<b>Environ 25 €</b>
<b>SARL ou EURL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frais de publication (journal d'annonces légales)</li> <li>• Immatriculation au RCS</li> <li>• Immatriculation au RM, le cas échéant</li> </ul>	<b>En moyenne 200 €</b> <b>Environ 39 €</b> <b>En moyenne 130 €</b>
<b>SA ou SAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frais de publication (journal d'annonces légales)</li> <li>• Immatriculation au RCS</li> <li>• Immatriculation au RM, le cas échéant</li> </ul>	<b>En moyenne 230 €</b> <b>Environ 42 €</b> <b>En moyenne 130 €</b>

Ces coûts sont revalorisés régulièrement. Pour en savoir plus, consultez le CFE compétent.



Attention, en fonction de votre activité d'autres formalités peuvent être impératives pour pouvoir exercer votre activité (demande d'agrément, de cartes professionnelles, inscription à un ordre, etc.). Pour plus de renseignements, consulter les fiches **« Activités réglementées »** du site **[bpifrance-creation.fr](http://bpifrance-creation.fr)**

## 3.3 Sur le plan organisationnel



### 3.3.1 Installer l'entreprise

#### • Chez vous ?

Ne confondez pas « domiciliation administrative de l'entreprise » et « exercice de l'activité » chez soi.

La domiciliation de son entreprise ou l'exercice d'une activité professionnelle à domicile sont facilités. Pour connaître les conditions à remplir, consultez le document récapitulatif intitulé « **Domiciliation et exercice de l'activité chez soi** » **sur le site de Bpifrance Création.**

En dehors des cas visés ci-dessus, les entreprises doivent exercer leur activité dans un local à usage professionnel ou commercial (bureaux, locaux commerciaux par exemple).

#### • Dans un local à usage professionnel ou commercial ?

Si votre entreprise doit louer un local, elle est soumise à la législation :

- des **baux commerciaux**, des **baux de courte durée** si son activité est industrielle, commerciale, artisanale ou libérale ;
- ou des **baux professionnels**, si son activité est libérale.

La loi Pinel du 18 juin 2014 a réformé le régime du bail commercial et du bail professionnel dans le sens d'une meilleure protection et information du locataire (indice de révision du loyer, inventaire des charges, impôts, taxes, travaux à réaliser et réalisés, état des lieux d'entrée et de sortie, etc.).

#### ATTENTION :



- Si des travaux à la charge du locataire sont à prévoir, ne sous-estimez ni leur coût, ni leur durée ! Vous pouvez tenter de négocier une prise en charge partielle par le bailleur, justifiée par la valorisation des locaux.
- Les établissements commerciaux ou professionnels recevant du public (ERP) sont soumis à un certain nombre d'obligations qui concernent **la sécurité et l'accessibilité de l'établissement** et qui visent, selon les cas, à assurer la sécurité des personnes et à faciliter l'accès aux personnes handicapées et à mobilité réduite.

## • Dans les locaux d'une autre entreprise ?

Plusieurs situations doivent être envisagées :

- la sous-location ;
- le contrat de domiciliation ;
- les centres d'affaires et de domiciliation ;
- les bâtiments d'accueil des entreprises nouvelles (pépinières d'entreprises, incubateurs, ateliers-relais, hôtels d'entreprises, etc.).

### 3.3.2 Être en mesure de produire / acheter

Les accords pris avec les fabricants du matériel et autres investissements à acquérir pendant la phase de préparation de votre projet sont à confirmer, ainsi que les premiers contrats avec les fournisseurs.

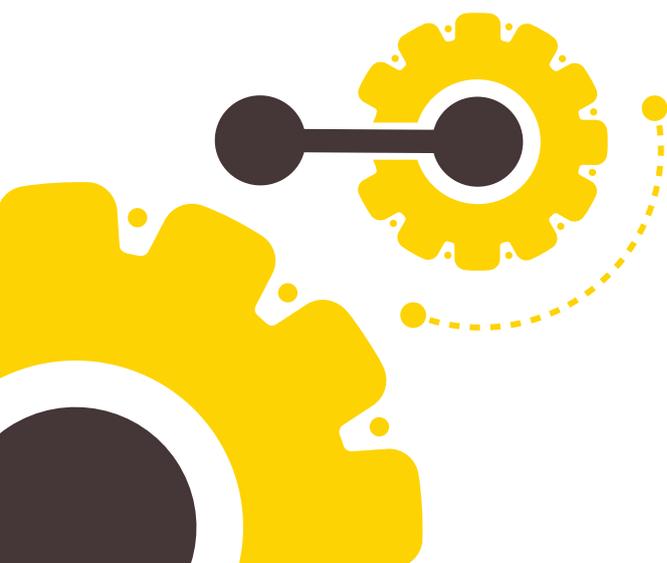
### 3.3.3 Préparer, le cas échéant, l'embauche de collaborateurs

Certaines activités nécessitent l'embauche de salariés.

Toutefois, un recrutement doit être vu comme un investissement : conclure un CDI avec un salarié revient à s'engager avec lui sur le long terme.

Aussi, si le coût de cette embauche a dû être déterminé au cours de la construction du projet, il convient maintenant de préparer scrupuleusement ce recrutement, et notamment de :

- déterminer avec précision le poste et les tâches prévues ;
- valider l'incidence d'une telle embauche sur les charges de personnel (salaires chargés) ;
- s'informer et se faire conseiller sur la réglementation du code du travail (par exemple par un avocat ou auprès de l'Urssaf).



## 3.4 Sur le plan commercial



Sur ce plan, votre objectif doit être de **préparer vos premières ventes** et de concrétiser les contacts avec votre clientèle, tels que vous les avez pressentis ou établis lors de l'élaboration de votre projet de façon :

- à obtenir le plus rapidement possible vos premières commandes ;
- et à organiser votre outil de production en conséquence.

L'activité économique est le moteur essentiel de votre phase de lancement.

Votre premier contrat sera l'événement le plus important de cette phase ; il pourra accélérer les procédures en cours (impact psychologique sur les décideurs d'organismes de financement par exemple) ou renforcer votre crédibilité pour obtenir certaines aides.

### 3.4.1 Planifier vos premières actions commerciales

Il est nécessaire à ce stade de vous fixer des objectifs à atteindre et de faire des choix d'actions en tenant compte de vos objectifs mais également de votre capacité financière.

### 3.4.2 Créer vos supports de communication et de vente

À savoir :

- faites imprimer votre papier à en-tête (avec mention en « cours d'immatriculation » s'il y a lieu) en soignant sa présentation pour un meilleur effet promotionnel ;
- rédigez vos notices techniques ou publicitaires et diffusez-les.



#### **ATTENTION :**

Il est vivement conseillé aux entrepreneurs de rédiger avec l'appui d'un juriste des conditions générales de vente de l'entreprise.

### 3.4.3 Préparer votre communication et vos événements de démarrage

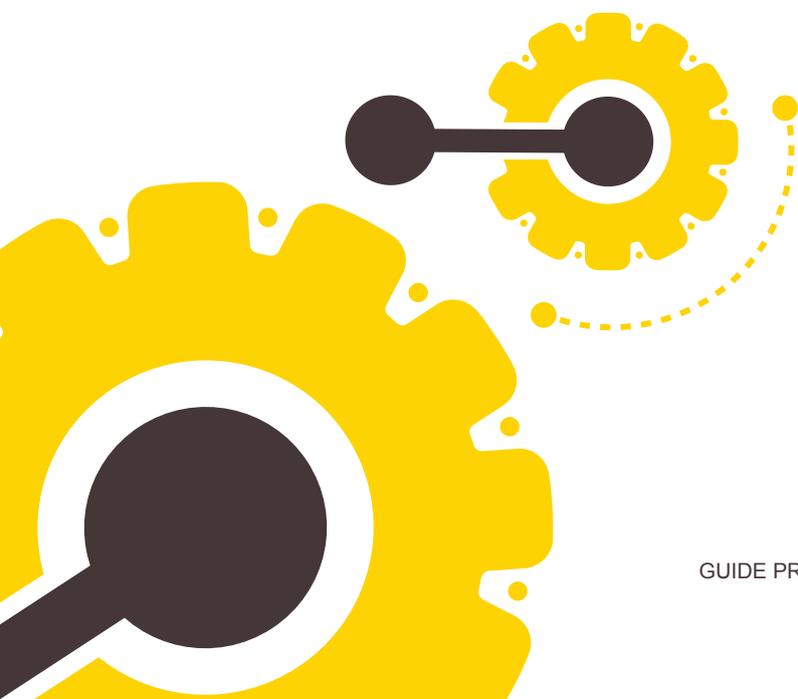
D'un point de vue pratique, les premières actions commerciales ne devront pas être lancées tant que l'entreprise ne sera pas en mesure de faire face aux demandes des clients.

De plus, il sera préférable de communiquer, dans un premier temps, par « micro-cibles » afin d'avoir le temps de relancer vos interlocuteurs et d'adapter votre offre aux retours.

Enfin, et si besoin est, c'est à ce stade de préparation du projet qu'il conviendra de préparer les événements de lancement tels que l'inauguration officielle, ou des journées « portes ouvertes ».

### 3.4.4 Faites-vous connaître par tous les moyens adaptés à votre activité

- Réseaux sociaux, mailing, site internet, flyers, annonces dans la presse technique et professionnelle, inscription dans les annuaires professionnels, adhésion à des organismes professionnels, participation aux manifestations, foires, expositions de votre secteur, etc.
- Si nécessaire, acquérez de la visibilité dans les médias avec des interviews dans la presse locale, sur internet ou dans des radios.
- Référenciez votre site internet, le cas échéant.
- Menez personnellement les actions de prospection et poursuivez toutes les actions commerciales que vous avez déjà engagées.



# LE DÉMARRAGE DE L'ACTIVITÉ



**“ La phase de démarrage de l’entreprise est un moment clé ! L’essentiel est maintenant de commencer à vendre et à facturer, mais il s’agit également de s’organiser pour travailler dans les meilleures conditions et de mettre en place des outils qui vous permettront de suivre facilement l’évolution de votre entreprise, notamment en cas de montée en régime de votre activité, évolution qui peut, paradoxalement, s’avérer dangereuse. ”**

# 4.1 S'organiser



## 4.1.1 Organiser votre classement administratif

Une bonne organisation administrative est la clé d'une saine gestion de l'entreprise. Dès le démarrage de l'activité, tout document devra faire l'objet d'un classement avec un système simple et cohérent facilitant le paiement à temps des échéances, la relance des clients, le contrôle des commandes et des stocks éventuels... et surtout un gain de temps !

## 4.1.2 Mettre en place les outils de suivi de votre activité

Pour avoir une vision claire et précise de la situation de votre entreprise à tout moment, il est vivement conseillé de mettre en place des outils de gestion simples qui vous permettront facilement de vérifier, *a minima*, ces 3 points :

- votre chiffre d'affaires ;
- l'état de votre trésorerie ;
- votre rentabilité.

### • Votre tableau de bord

Il s'agit d'un outil qui présente de façon parlante et synthétique un petit nombre d'informations (d'indicateurs) qui renseignent sur la santé économique et financière de l'entreprise. Il permet de repérer les écarts éventuels et d'engager rapidement les actions correctrices.

Il n'existe pas de **tableau de bord** universel, chaque entreprise, chaque entrepreneur devra créer et adapter celui qui lui sera propre.

**Les indicateurs que vous choisirez** doivent être pour vous des instruments de mesure établis à partir de vos données disponibles et faire apparaître les écarts (différences par rapport aux prévisions notamment) et les évolutions (% d'augmentation par exemple).

Il est important qu'ils soient :

- **simples** : ils ne doivent pas représenter pour vous une source de préoccupation mais des outils utiles. Les informations qu'ils contiennent seront disponibles ou faciles et rapides à appréhender.

À condition d'avoir prévu un système de saisie informatique, les quelques indicateurs suivants sont faciles à suivre : effectif (en nombre), quantités produites (en poids, nombre, volume), commandes (en nombres, en €), facturation (en €), découvert en banque (en € ou en % du CA).

- **significatifs** : ils sont l'outil de contrôle de vos points clés et de la progression de votre démarrage économique. Ils utiliseront donc surtout des données extracomptables (nombre de bons de commande, de bons de livraison, quantités produites, etc.).

Dans certains cas, vous pouvez vous fixer un seuil au-delà duquel vous engagerez des corrections (frais financiers supérieurs à 3 % du CA par exemple).

- **cohérents** : il est impératif d'effectuer des comparaisons entre périodes similaires (semaines, mois, années) et d'utiliser, d'une période à l'autre, les mêmes éléments et la même méthode de calcul.



## 4.2 Suivre l'évolution de votre entreprise

---

### 4.2.1 La réalisation de vos prévisions

Vous avez préparé un plan prévisionnel qui vous a permis de vérifier la cohérence du projet. Il est important maintenant de comparer vos réalisations avec ce plan.

En effet, certaines dépenses ont pu être sous estimées, certaines entrées, au contraire, surestimées ; il est donc essentiel de noter ces écarts afin de pouvoir réagir très rapidement, avant que de connaître des difficultés (de trésorerie notamment) graves.

Toutefois, certaines opportunités peuvent se présenter à vous, certaines « tuiles » vous barrer le chemin, certains changements importants de votre environnement peuvent se produire. Tous ces éléments auront un impact sur l'évolution de votre entreprise. Et vos prévisions, si elles s'en trouvent ébranlées, devront se reconstruire sur ces nouvelles bases.



## Attention à une montée en puissance trop rapide

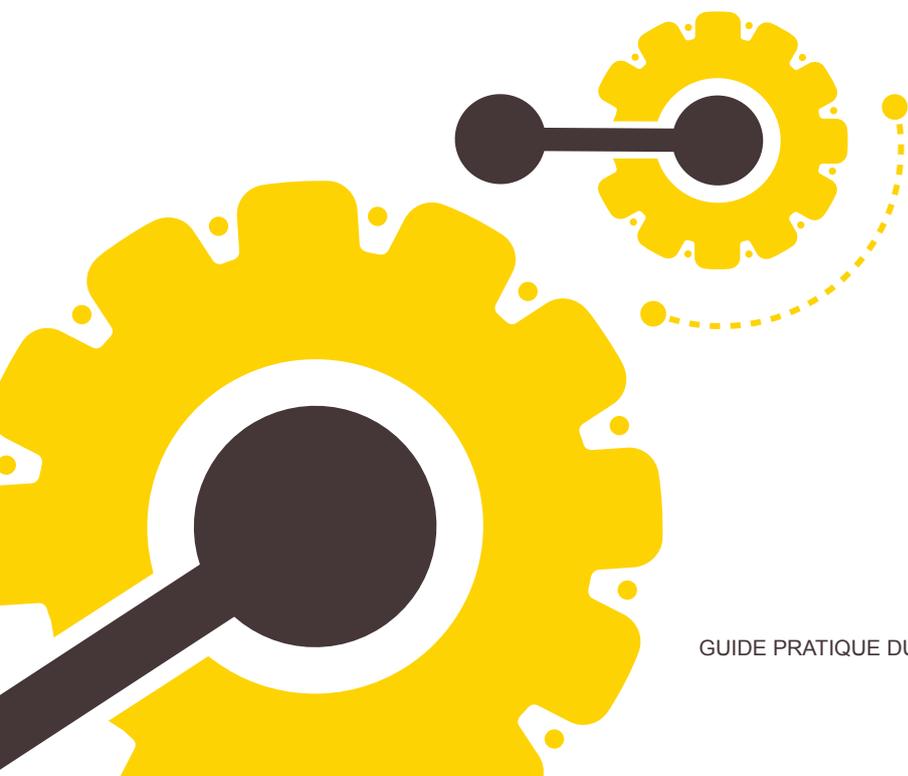
Aux difficultés habituellement rencontrées en phase de démarrage peuvent s'ajouter des problèmes liés, paradoxalement, à un démarrage plus rapide que prévu.

Ceci pourra engendrer notamment des difficultés d'ordre financier et touchant plus particulièrement :

- la trésorerie de l'entreprise ; les commandes s'additionnent et créent un accroissement trop rapide et/ou non anticipé du besoin en fonds de roulement ;
- le financement des projets de développement, dans certains cas, le manque de ressources propres ne permet pas de les concrétiser.

Face à ces problématiques, il peut exister des solutions financières, et notamment :

- les crédits d'exploitation à court terme pour financer le cycle d'exploitation de l'entreprise ;
- les prêts bancaires à moyen et long terme pour financer les investissements (acquisition de machines par exemple) ;
- le capital-risque lorsque le renforcement des fonds propres de l'entreprise s'impose.



## 4.3 Les principes de gestion de base à observer

---



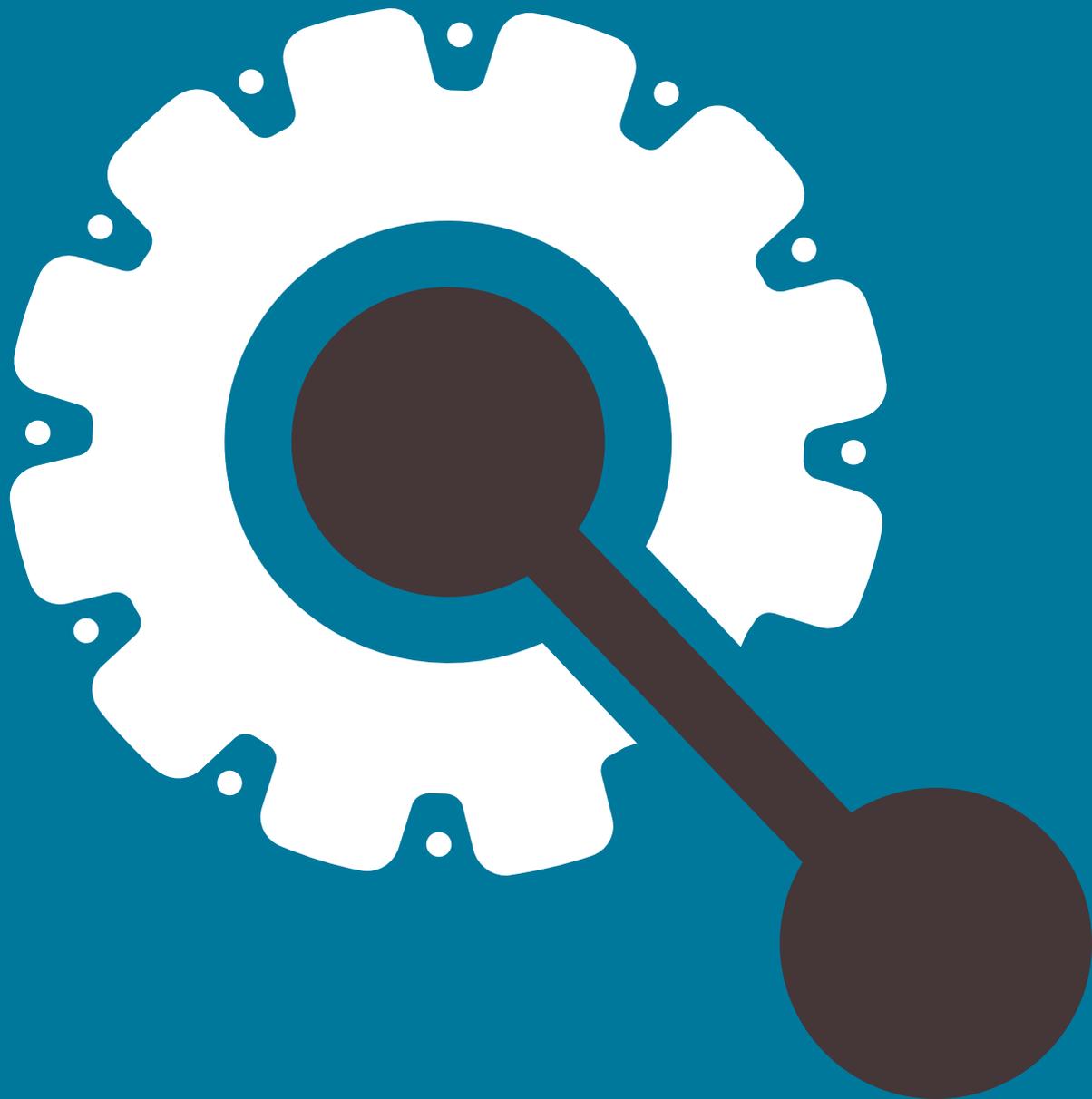
La plupart des nouvelles entreprises qui rencontrent des difficultés dès leur première année d'existence ont, entre autres, des problèmes de gestion dont l'origine est :

- **l'insuffisance de capitaux propres** qui rend l'entreprise très vulnérable si le chiffre d'affaires ne se développe pas assez rapidement, ou, au contraire, dès que la croissance est plus rapide que prévu (manque de fonds de roulement, constitution de stocks trop importants, allongement des délais de paiement) ;
- **des charges fixes trop élevées** par rapport au chiffre d'affaires : méconnaissance des prix de revient, amortissements, frais généraux et frais de personnel trop élevés.

Afin de limiter ces risques, il y a quelques grands principes de gestion à respecter :

- limitez vos frais fixes ;
- maîtrisez vos coûts de revient : si vous ne prêtez pas attention à l'ensemble des coûts, vous risquez fort de ne pas chercher à les réduire, de laisser éventuellement se détériorer la situation financière sans en prendre conscience et de fixer un prix de vente trop bas qui vous fera vendre à perte ;
- surveillez les postes clients et fournisseurs : suivez bien les délais de règlement, la facturation, la relance clients, les défections de fournisseurs, ainsi que la santé financière de vos clients et fournisseurs ;
- contrôlez la qualité : l'image de départ donnée par l'entreprise à ses interlocuteurs est très importante car c'est celle qu'ils retiendront par la suite. Elle est le support de la confiance qui lui sera accordée, et si cette confiance est ébranlée, à un moment ou à un autre, il faut être conscient qu'il sera très difficile de la reconquérir ;
- surveillez les stocks ;
- et n'oubliez pas de suivre l'évolution de la demande de votre clientèle et l'offre de vos concurrents.

# CONCLUSION



**“ Les facteurs clés  
de succès d’un projet  
de création d’entreprise  
sont... ”**

Avant que vous n'appliquiez cette méthode à votre propre cas, nous souhaitons insister sur les facteurs clés de succès d'un projet de création d'entreprise et notamment :

- le professionnalisme du créateur ;
- la solidité de sa personnalité ;
- une compétence en gestion suffisante ;
- des prévisions de chiffre d'affaires réalistes et des moyens adaptés pour réaliser ces prévisions ;
- des investissements en matériel et en personnel raisonnables et flexibles n'imposant pas une « masse critique » trop importante et difficile à atteindre ;
- un plan de financement équilibré, avec des fonds propres suffisants.

Toutefois, le facteur-clé de succès le plus fondamental réside dans l'équilibre, l'harmonie entre tous les éléments du projet d'une part et entre le créateur et son projet d'autre part.

C'est pour vous aider à vous approcher le plus possible de cette harmonie que nous vous proposons la méthodologie contenue dans ce guide.

**Pour vous aider :**



Rapprochez-vous de **structures d'accueil et d'accompagnement des créateurs d'entreprises ou de professionnels libéraux** (experts-comptables, avocats, notaires, consultants, etc.) qui vous apporteront une aide précieuse dans la préparation de votre projet.



Pour connaître les structures d'accompagnement proches de votre lieu d'implantation, connectez-vous à **[bpifrance-creation.fr](http://bpifrance-creation.fr)** rubrique « **Qui peut m'accompagner ?** »

**“ Enfin, un dernier conseil :  
ne restez surtout pas isolé ! ”**