

# **GUIDE PRATIQUE DU CREATEUR**

**Les étapes de la création  
de votre entreprise**



**Agence pour la création d'entreprises**

# SOMMAIRE

<b>Première phase :</b>	<b>La naissance de l'idée</b> .....	<b>Page 3</b>
	<b>Où trouver l'idée ?</b> .....	<b>Page 3</b>
	<b>De l'idée au projet</b> .....	<b>Page 4</b>
<b>Deuxième phase :</b>	<b>L'élaboration du projet</b> .....	<b>Page 9</b>
	<b>L'étude commerciale</b> .....	<b>Page 9</b>
	<i>Bien connaître et comprendre votre marché</i> .....	Page 9
	<i>Estimer votre chiffre d'affaires</i> .....	Page 12
	<i>Définir votre stratégie</i> .....	Page 12
	<i>Choisir vos actions commerciales</i> .....	Page 14
	<b>L'étude financière</b> .....	<b>Page 15</b>
	<i>Construire le plan de financement initial</i> .....	Page 16
	<i>Etablir le compte de résultat prévisionnel</i> .....	Page 19
	<i>Etablir le plan de trésorerie</i> .....	Page 21
	<i>Construire le plan de financement à 3 ans</i> .....	Page 22
	<i>Calculer le point mort</i> .....	Page 23
	<b>L'étude juridique</b> .....	<b>Page 24</b>
	<i>Distinguer structure et activité</i> .....	Page 24
	<i>Choisir la structure juridique adaptée</i> .....	Page 25
	<i>Répondre aux principaux critères de choix</i> .....	Page 27
	<i>Préparer le dossier de constitution de l'entreprise</i> .....	Page 33
	<i>Aides à la création d'entreprises</i> .....	Page 37
<b>Troisième phase :</b>	<b>Le lancement des opérations</b> .....	<b>Page 39</b>
	<b>Sur le plan juridique</b> .....	<b>Page 39</b>
	<i>A quel CFE vous adresser ?</i> .....	Page 40
	<i>Quand doit-on s'adresser au CFE ?</i> .....	Page 41
	<i>Quel est le coût des formalités juridiques de création ?</i> ..	Page 43
	<b>Sur le plan financier</b> .....	<b>Page 43</b>
	<b>Sur le plan commercial</b> .....	<b>Page 44</b>
<b>Quatrième phase :</b>	<b>Le démarrage de l'activité</b> .....	<b>Page 46</b>
	<b>Installer l'entreprise</b> .....	<b>Page 46</b>
	<b>Contrôler la montée en régime de l'entreprise</b> .....	<b>Page 47</b>
	<b>Les principes de gestion à observer</b> .....	<b>Page 47</b>
	<b>Le tableau de bord</b> .....	<b>Page 48</b>
	<b>Les impératifs</b> .....	<b>Page 48</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>Page 50</b>	

# PHASE 1 : LA NAISSANCE DE L'IDEE

---

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 circonstance, l'idée prend souvent la forme d'une intuition ou d'un désir qui s'approfondit et mûrit avec le temps.

## A/ OU TROUVER L'IDEE ?

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

### ➤ LE MILIEU PROFESSIONNEL

Vous avez peut-être découvert dans votre travail une amélioration possible des produits fabriqués par votre entreprise, de ses méthodes de production ou de commercialisation. C'est pour appliquer ces idées que vous pourriez saisir une opportunité de création d'entreprise.

### ➤ LA VIE QUOTIDIENNE

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

### ➤ LA VIE ECONOMIQUE

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 ?

### ➤ L'IDEE D'AUTRES PERSONNES

Vous pouvez également :

- consulter les bulletins d'opportunités,
- envisager d'exploiter une franchise,
- acheter un brevet ou une licence de fabrication ou de distribution.

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, vous pouvez consulter la rubrique « [Nouvelles idées et tendances](#) » sur le site de l'APCE : [www.apce.com](http://www.apce.com)

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.

A l'issue de ce travail, vous devrez être capable de décrire votre idée : les caractéristiques du produit ou du service que vous souhaitez vendre, son utilité, son usage, les performances que votre clientèle potentielle pourrait en attendre.

Vous pouvez également réaliser en ligne un [test](#) de validation de votre idée de création d'entreprise en répondant à une série de questions.

★ **Votre idée est innovante ?** Posez-vous les bonnes questions : êtes-vous bien l'homme ou la femme de la situation ? Sous quelle forme pouvez-vous exploiter cette idée ? Quelles sont ses potentialités réelles ?

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: [www.inpi.fr](http://www.inpi.fr) ) et consultez la rubrique « Protéger son idée » du site internet de l'APCE : [www.apce.com](http://www.apce.com)

## B/ DE L'IDEE AU PROJET

### 1/ DEFINISSEZ VOTRE IDEE AVEC LE PLUS DE PRECISION POSSIBLE

Vous allez maintenant confronter cette idée à son environnement économique et réglementaire et enfin établir une première esquisse de votre projet. Celle-ci évoluera avec le temps, en fonction des différentes informations et 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 principaux que vous voulez vendre ?
- A 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 ?

## 2/ 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.

## 3/ RECUEILLEZ AVIS ET CONSEILS DE SPECIALISTES

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 vous aider ?](#) » sur le site de l'APCE : [www.apce.com](http://www.apce.com)

## 4/ ANALYSEZ LES CONTRAINTES LIEES A 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 A 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 contraintes à ne pas négliger.

#### Exemples

Vous envisagez :	N'oubliez pas de tenir compte :
<ul style="list-style-type: none"><li>- de fabriquer un produit de luxe</li><li>- de vendre un produit issu d'un effet de mode</li><li>- d'axer votre activité autour d'un produit dangereux ou à forte nuisance</li><li>- de proposer une prestation ayant une image négative (comme le "service de dépannage à domicile", souvent perçu ainsi) ou manquant de lisibilité pour le public</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- du coût de création d'une marque,</li><li>- du coût d'un « packaging » adapté,</li><li>- des modalités de distribution (réseau sélectif)</li><li>- de la courte durée d'exploitation économique de ce produit</li><li>- des réactions spontanément hostiles du voisinage, des mouvements de protection de la nature ou de consommateurs pouvant paralyser le projet</li><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**

Votre marché est :	N'oubliez pas :
<ul style="list-style-type: none"> <li>- à créer</li> <li>- très encombré</li> <li>- dominé par des grands groupes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de prévoir des frais de communication et de prospection importants,</li> <li>- d'évaluer le temps de réaction de la clientèle face à une "innovation technologique de rupture"</li> <li>- de prévoir les moyens qui vous permettront de vous démarquer de vos concurrents, les « petits plus » que vous apporterez à votre clientèle</li> <li>- de réfléchir aux moyens à envisager pour vous confronter avec 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**

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

➤ **CONTRAINTES LEGALES**

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

## Exemples

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

☞ Pour connaître la réglementation applicable à votre activité, vous pouvez :  
- interroger un organisme ou syndicat professionnel dans le domaine concerné,  
- consulter la rubrique « informations sectorielles/activités réglementées » en ligne sur le site de l'APCE.

## 5 / DEGAGEZ LES GRANDES LIGNES DU PROJET

A 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 (phase 2) :

- 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 utiliser le service « [Mon projet en ligne](#) ». Il vous permet notamment de tester vos connaissances, de construire votre planning, de conserver les adresses qui vous sont utiles, de déposer dans votre mallette les documents que vous aurez sélectionnés et de rédiger votre projet (plan d'affaires).

## 6 / FAITES VOTRE BILAN PERSONNEL

### Etes- 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

Dans le cas où vous répondriez " 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,
- à acquérir une formation ou une expérience complémentaire.

➔ **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.

🔗 Pour plus d'information sur l'idée de création d'entreprise, consulter le [dossier guide](#)  
« Valider son idée de création d'entreprise »



# PHASE 2

## L'ELABORATION 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 permettront 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.

**Trois études sont à mener :**

- l'étude commerciale,
- l'étude financière,
- l'étude juridique.

### **A/ L'ETUDE 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".

#### **1/ BIEN CONNAITRE 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, ambulancier... Chacune de ses caractéristiques entraînent des contraintes et des clefs 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,
- de prendre la décision d'aller plus loin dans votre analyse.

## a) 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 l'APCE : [www.apce.com](http://www.apce.com) Rubrique « [Trouver des informations](#) »,
- 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.

## b) AJUSTEZ VOTRE PROJET EN REPONDANT 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.

### ➤ A 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 leurs besoins ?
- Comment achètent-ils ?
- Où vivent-ils ?
- Comment se comportent-ils ?

➤ **A 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 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 ou autre.

➤ **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, après devis, par appel d'offres ou autre.

➤ **Quels sont vos concurrents ?**

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

Analysez les atouts (notoriété, ancienneté, accessibilité, publicité, surface de vente, étendue de la gamme, facilités de paiement, 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, accidentelle, 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 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 la réussite de votre projet. 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.

☞ 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.

### ➤ **A 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 et le calcul de votre prix de revient.

## **2/ ESTIMER VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL**

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.

## **3/ DEFINIR VOTRE STRATEGIE**

Grâce aux connaissances acquises précédemment, cette troisième étape doit vous permettre de construire l'offre de votre entreprise en validant ou ajustant certains points-clé de votre projet.

Pour cela, il vous faudra analyser les caractéristiques :

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

## a) LES CARACTERISTIQUES 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 constitueront vos produits d'accroche,
- celui ou ceux qui constitueront votre fonds de clientèle,
- celui ou ceux qui 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...

## b) LES CARACTERISTIQUES 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.

### ➤ 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.

☞ **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.

## 4/ CHOISIR VOS ACTIONS COMMERCIALES

Une fois votre offre construite, vous devrez organiser la force de proposition 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 trois catégories :

- 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...
- 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.
- 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, fax 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.

☞ 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 au moins en partie. 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.

Pour rencontrer l'un de ces prestataires, vous pouvez par exemple consulter la rubrique « [Qui peut vous aider ?](#) » sur le site internet de l'APCE : [www.apce.com](http://www.apce.com)

## B/ L'ETUDE FINANCIERE

Cette étude consiste à traduire en termes financiers tous les éléments que vous venez de réunir et à vérifier la viabilité 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 vont nécessiter 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 itératif qui permet progressivement de faire apparaître tous les besoins financiers de l'entreprise en activité et les possibilités de ressources qui y correspondent.

**La démarche que nous vous proposons se compose de 4 étapes qui permettent de répondre aux questions suivantes :**

- 1) Quels sont les capitaux nécessaires pour lancer le projet, et pourrez-vous les réunir ? Vous devrez, dans un tableau appelé **plan de financement initial**, d'une part évaluer les besoins durables de financement, d'autre part recenser et mettre en regard autant de ressources financières durables.
- 2) L'activité prévisionnelle de l'entreprise va-t-elle engendrer un montant de recettes suffisant pour couvrir les charges entraînées par les moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre ? C'est **le compte de résultat prévisionnel** qui le mettra en évidence.
- 3) Les recettes encaissées par l'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** permettra de mettre en évidence, mois par mois, l'équilibre ou le déséquilibre entre encaissements et décaissements.
- 4) La solidité financière de l'entreprise prévue 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** permettra de vérifier si, effectivement, la structure financière de la nouvelle entreprise se maintient et même s'améliore, malgré de nouveaux besoins durables de financement apparaissant dans le temps. Une bonne structure financière est une des conditions de longue vie pour les nouvelles entreprises.

Cette démarche doit conduire à la construction d'un projet cohérent et viable 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.

## 1/ CONSTRUIRE LE PLAN DE FINANCEMENT INITIAL

La construction du plan de financement initial est une démarche dynamique. Il s'agit, outre de savoir à combien se chiffre le projet, de rechercher la meilleure solution financière pour " boucler " ce plan. Après avoir recensé les besoins et les ressources financières disponibles, vous devrez, le cas échéant, trouver une ou plusieurs solutions pour les capitaux manquants afin d'équilibrer les deux colonnes de ce tableau.

Cette étape vous conduira soit à renoncer au projet, si la proportion des fonds propres est excessivement faible par rapport aux fonds d'emprunt qu'il faudrait obtenir, soit à le redimensionner en le modifiant pour réduire les besoins (par exemple : moins d'investissements grâce aux recours à la sous-traitance).

Attention de ne pas céder à la facilité en rognant arbitrairement le besoin en fonds de roulement (BFR) car ce serait un leurre qui se paie souvent très cher.

Le plan de financement initial se présente sous la forme d'un tableau comprenant deux parties :

- dans la partie gauche, les besoins de financement durables qu'engendre le projet,
- dans la partie droite, le montant des ressources financières durables qu'il faut apporter à l'entreprise pour financer tous ses besoins de même nature.

Besoins durables		Ressources durables	
- Frais d'établissement - Investissement HT - Besoin en fonds de roulement (BFR)		- Capital social (ou apport personnel) - Comptes courants d'associés (s'il y a lieu) - Subventions ou primes d'équipement - Emprunts à moyen ou long terme	
<b>Total</b>		<b>Total</b>	

### LE RECENSEMENT DES BESOINS DURABLES

#### Les frais d'établissement

Ce sont les premiers besoins à retenir. Les frais pour constituer l'entreprise (honoraires de conseil, frais d'immatriculation, frais de première publicité...) font partie des dépenses engagées au bénéfice de l'entreprise pour une période longue.



Il faut donc les considérer comme une " forme particulière d'investissement ".

### **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, partie de droit d'entrée dans une franchise, fonds de commerce (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), 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)**

Avant de commercialiser, vous devez, en général, acquérir un stock minimum. Dès le lancement de l'activité, vous aurez peut-être à accorder des délais de règlement à vos clients : une fois vos produits livrés, l'argent qui vous sera dû constituera une créance client.

En revanche, vous obtiendrez sans doute, vous aussi, des délais qui vous permettront de ne pas payer immédiatement vos fournisseurs.

Vous aurez donc une " masse d'argent " (stocks moyens + encours moyens de créances sur les clients – encours moyens de dettes à l'égard des fournisseurs) immobilisée et nécessaire à l'exploitation de l'entreprise.

De la même manière que l'entreprise doit disposer en permanence de locaux et de machines, elle doit également avoir des ressources disponibles à concurrence de cette somme et donc la considérer comme un investissement à financer au même titre que les autres.

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 (fin d'année parce que votre chiffre d'affaires est censé croître avec le temps, ou pointe d'activité saisonnière) :

- 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 (cf. compte de résultat prévisionnel) 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 :

<b>Besoin en fonds de roulement</b>	=	Stocks moyens
	+	Encours moyens créances clients TTC
	-	Encours moyens dettes fournisseurs TTC

### CAS PARTICULIER D'ACTIVITE DE SERVICES

Si votre activité relève de la prestation de services (en particulier intellectuels), il est possible 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 ".

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

- les investissements en immobilisations,
- les investissements correspondants au besoin en fonds de roulement.

### LE RECENSEMENT DES RESSOURCES DURABLES

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

Elles se regroupent en deux catégories :

- celles que vous apporterez (vos « apports personnels »).

- les ressources que vous devrez trouver en complément (prime, subvention, emprunt à moyen ou long terme).

En bonne orthodoxie de gestion, les besoins financiers durables doivent être couverts par des ressources de même nature. Les totaux des deux colonnes doivent donc être égaux.

Par conséquent, si la somme des apports (éventuellement majorés de primes ou subventions) reste inférieure au total des besoins durables, il vous faudra combler cette différence par un financement externe.

Ce financement, souvent de nature bancaire, devra être en cohérence avec la pratique des banques qui appliquent certains principes pour la distribution des crédits d'investissements (crédit à moyen ou long terme) comme :

- ne pas risquer plus de fonds que le créateur lui-même,
- écarter de l'assiette de financement les investissements incorporels (hormis le fonds de commerce) et très souvent le besoin en fonds de roulement,
- ne financer qu'à 70 % du prix HT ce qui est recevable (besoins finançables par la banque),
- tolérer chez l'emprunteur un endettement à terme qui ne dépasse pas le total de la capacité d'autofinancement (CAF) des 3 premières années,
- n'accepter chez l'emprunteur qu'une charge annuelle de remboursement du capital emprunté limitée au plus à la moitié de la CAF prévisionnelle.

Ces deux derniers critères imposés par les banques ne pourront être vérifiés qu'une fois le compte de résultat établi, ce qui pourra amener à reconsidérer la solution financière.

## **2/ ETABLIR LE COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL**

Le compte de résultat peut être établi soit sous forme de liste, soit sous la forme classique et plus simple d'un tableau.

Dans ce dernier cas, il s'agit d'un tableau retraçant l'activité et permettant, pour chacun des trois premiers exercices, de recenser :

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

et, par différence entre les deux colonnes du tableau, 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 :
  - ne rien oublier des 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 également les charges financières induites par le "financement externe " qui a été déterminé pour équilibrer le plan de financement initial.
- 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).

À ce stade, le compte de résultat ne peut pas être définitivement arrêté, car il est possible que la situation de trésorerie au cours des premiers mois nécessite le recours à des crédits bancaires à court terme. Si c'était le cas, il faudrait bien sûr incorporer aux charges financières déjà inscrites les agios y afférents. Ce calcul nécessite d'établir le plan de trésorerie (voir plus loin).

## COMPTES DE RESULTAT PREVISIONNEL

DEBIT				CREDIT			
CHARGES	An 1	An 2	An 3	PRODUITS	An 1	An 2	An 3
CHARGES D'EXPLOITATION - Approvisionnements - Sous-traitance				PRODUITS D'EXPLOITATION - Chiffre d'affaires			
ACHATS DE FOURNITURES - Eau, électricité - Fournitures d'entretien - Fournitures administratives - Fournitures diverses							
CHARGES EXTERNES - Loyers de crédit-bail - Loyers et charges locatives - Assurances - Entretien (locaux, matériel) - Documentation							
AUTRES CHARGES EXTERNES - Honoraires - Frais d'acte et de contentieux - Affranchissements, téléphone - Publicité - Frais de transport - Emballages et conditionnement - Voyages et déplacements - Divers							
- Taxe professionnelle - Autres impôts et taxes (hors I.S.)							
FRAIS DE PERSONNEL - Salaires et charges sociales - Commissions versées							
- Dotations aux amortissements							
CHARGES FINANCIERES - Agios et intérêts payés				PRODUITS FINANCIERS - Intérêts encaissés			
- (Charges exceptionnelles)				- (Produits exceptionnels)			
BENEFICE				PERTE			
<b>TOTAL</b>				<b>TOTAL</b>			

### 3/ ETABLIR LE PLAN DE TRESORERIE

C'est un tableau qui présente tous les décaissements et tous les encaissements prévus au cours de la première année, en les ventilant mois par mois, donc dans douze 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.

## PLAN DE TRESORERIE

	JANVIER	FEVRIER	MARS	ETC.
<b>SOLDES EN DEBUT DE MOIS (+ OU -)</b>				
<b>ENCAISSEMENTS (TTC)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EXPLOITATION <ul style="list-style-type: none"> <li>- CA réalisé comptant à 60 jours</li> <li>à 90 jours...</li> <li>- Récupération de TVA</li> </ul> </li> <li>• HORS EXPLOITATION <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apport en capital</li> <li>- Déblocage emprunts LMT contractés</li> <li>- Prime / Subvention d'équipement</li> </ul> </li> </ul>				
<b>TOTAL (1)</b>				
<b>DECAISSEMENTS (TTC)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'EXPLOITATION <ul style="list-style-type: none"> <li>- Achats effectués : paiement marchandises (approvisionnement, matières premières)</li> <li>- Autres charges externes</li> <li>- Impôts et taxes</li> <li>- Frais de personnel</li> <li>- Charges sociales</li> <li>- TVA reversée</li> <li>- Charges financières</li> </ul> </li> <li>• HORS EXPLOITATION <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remboursements d'emprunts à terme</li> <li>- Fournisseurs d'immobilisations</li> </ul> </li> </ul>				
<b>TOTAL (2)</b>				
<b>Solde en fin de mois (1- 2)</b>				

Si ce document prévisionnel devait faire ressortir une impasse de trésorerie à un certain moment, il faudrait alors trouver une solution avant le démarrage de l'entreprise.

On ne doit pas commencer l'activité en sachant à l'avance que dans les tout prochains mois il risque d'y avoir une grave crise de trésorerie et que l'on n'aura pas les moyens d'y remédier. La plupart des disparitions d'entreprises nouvelles intervenant la première année sont le fait de problèmes de trésorerie.

Il faudra donc peut-être prévoir des crédits bancaires de fonctionnement (comme l'escompte de papier commercial, la mobilisation de créances professionnelles dans le cadre de la loi Dailly, le découvert, etc.) et tenir compte de leur coût dans le compte de résultat.

#### 4/ CONSTRUIRE LE PLAN DE FINANCEMENT A 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.

De manière à prévoir l'évolution de la structure financière de l'entreprise, vous devrez élaborer, sur le même principe que le plan de financement initial, un tableau projetant, à la fin de chacune des trois 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 A 3 ANS

BESOINS (durables)	N	N+1	N+2	RESSOURCES (durables)	N	N+1	N+2
FRAIS D'ETABLISSEMENT PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS HT BFR AUGMENTATION DU BFR REMBOURSEMENT ANNUEL DES EMPRUNTS A TERME PRELEVEMENT EXPLOITANT (si entreprise individuelle) DIVIDENDES DISTRIBUES (si société)				FONDS PROPRES QUASI FONDS PROPRES CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT EMPRUNTS BANCAIRES A MOYEN OU LONG TERME			
				EXCEDENT			

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.

Il est nécessaire que, pour la première année, les ressources excèdent les besoins d'un montant représentant au moins 15 à 20 % du montant de la Caf. Cet excédent doit s'accroître les années suivantes.

## 5/ CALCULER LE POINT MORT (SEUIL DE RENTABILITE)

Le point mort représente le niveau d'activité qui permet, grâce à la marge réalisée (différence entre le niveau des ventes et les charges variables découlant implicitement du chiffre d'affaires) d'avoir les moyens de payer toutes les autres charges de l'exercice, c'est-à-dire les charges fixes.

Pour calculer ce point mort, il faut :

- Répartir l'ensemble des charges de l'exercice en deux catégories :
  - le montant de toutes les charges fixes : ensemble des dépenses que l'on a obligatoirement, que l'on vende ou que l'on ne vende pas (ex : loyer du local commercial, salaires, charges sociales, assurance, comptable, etc.),
  - le montant de toutes les charges variables : montant des dépenses découlant automatiquement du niveau des ventes (par ex. : le montant des approvisionnements correspondant au chiffre d'affaires réalisé, frais de transport sur achats et/ ou sur ventes, commissionnement versé sur les ventes).
- Calculer la marge sur coûts variables qui est égale au montant prévisionnel des ventes diminué des charges variables entraînées automatiquement par ces ventes.
- Traduire cette marge en pourcentage de chiffre d'affaires (taux de marge sur coût variable) en divisant la marge sur coûts variables par le montant du chiffre d'affaires et en multipliant le résultat par 100.
- Diviser le montant des charges fixes par ce taux de marge pour obtenir le seuil de rentabilité : montant de chiffre d'affaires qui permettra de payer toutes les charges fixes.

### CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITE

CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL HT	.....
CHARGES VARIABLES	.....
CHIFFRE D'AFFAIRES – CHARGES VARIABLES = <b>MARGE SUR COUTS VARIABLES</b>	.....
$\frac{\text{MARGE SUR COUTS VARIABLES}}{\text{CHIFFRE D'AFFAIRES}} = \text{TAUX DE MARGE SUR COUTS VARIABLES}$	.....
$\frac{\text{CHARGES FIXES}}{\text{TAUX DE MARGE SUR COUTS VARIABLES}} = \text{SEUIL DE RENTABILITE}$	.....

Dès que les ventes dépasseront le point mort, l'entreprise commencera à dégager des bénéfices.

Le seuil de rentabilité est un bon indicateur pour compléter l'approche réaliste du projet, car on peut le traduire concrètement en nombre d'heures à facturer, nombre d'articles à vendre en moyenne par jour (ou par semaine), etc.

## C/ L'ETUDE JURIDIQUE

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

De ce choix va 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.

### 1/ DISTINGUER STRUCTURE ET ACTIVITE

La structure juridique et l'activité exercée ne doivent pas être confondues. A la base de tout projet de création d'entreprise, il y a une activité qui peut être, au niveau juridique :

- **commerciale** : le code de commerce énonce les activités entrant dans le domaine commercial. Pour l'essentiel, il s'agit de l'achat pour la revente, dans un but lucratif, ainsi que la vente de certains services : hôtels, restaurants, spectacles, etc.
- **artisanale** : l'activité de l'entreprise doit consister en un travail de fabrication, transformation, réparation ou prestations de services. 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. D'autre part, l'entreprise artisanale en création ne doit pas, en principe, compter plus de 10 salariés.
- **industrielle** : l'activité de l'entreprise 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.
- **civile** : il existe un certain nombre d'activités civiles parmi lesquelles on trouve l'agriculture et les professions libérales.



Pour comprendre cette terminologie de « profession libérale », il convient d'en différencier deux 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).

**Les activités agricoles** consistent à l'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/ CHOISIR LA STRUCTURE JURIDIQUE ADAPTEE

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. 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 bien social » 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, 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 toutefois possible d'isoler l'ensemble de vos 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.
  - Votre entreprise portera officiellement votre nom patronymique, auquel vous pourrez éventuellement adjoindre un nom commercial.
  - Vous mentionnerez dans votre déclaration de revenus les bénéfices réalisés dans la catégorie correspondant à votre activité : bénéfices

industriels et commerciaux si vous êtes artisan ou commerçant, ou bénéfiques non commerciaux si vous êtes un professionnel libéral.

- 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 décidez, au contraire, de créer une société**, vous donnerez naissance à une nouvelle personne, 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 et enregistrement 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 anonyme (**SA**) à forme classique, c'est-à-dire dirigée par un conseil d'administration,
- la Société par actions simplifiée (**SAS**).

### 3/ REpondre 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 portail de la création d'entreprise : [www.apce.com/espace créateur/étape 7 choisir un statut juridique](http://www.apce.com/espace_createur/etape_7_choisir_un_statut_juridique) et rapprochez-vous des professionnels du droit.

## TABLEAUX RECAPITULATIFS DES PRINCIPALES STRUCTURES JURIDIQUES

	<b>ENTREPRISE INDIVIDUELLE</b>	<b>EURL</b>	<b>SARL</b>	<b>SA (forme classique)</b>	<b>SAS</b>
<b>NOMBRE D'ASSOCIES</b>	Entrepreneur individuel seul	1 seul associé (personne physique ou morale, à l'exception d'une autre EURL)	Minimum : 2 Maximum : 100 (personnes physiques ou morales)	Minimum : 7 (personnes physiques ou morales)	Minimum : 1 (personne physique ou morale)
<b>MONTANT DU CAPITAL SOCIAL</b>	Pas de notion de « capital social »	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.	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.	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.	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.
<b>DIRIGEANTS</b>	Entrepreneur individuel	Gérant(s) : obligatoirement personne physique - l'associé unique ou - un tiers	Gérant(s) : obligatoirement personne physique - associé(s) ou - un tiers	Conseil d'administration (entre 3 et 18 membres) dont un président, personne physique obligatoirement	Liberté statutaire Au minimum un président, personne physique ou morale, associé ou non

	<b>ENTREPRISE INDIVIDUELLE</b>	<b>EURL</b>	<b>SARL</b>	<b>SA (forme classique)</b>	<b>SAS</b>
<b>RESPONSABILITE ASSOCIES</b>	Totale et indéfinie sur biens personnels <sup>1</sup>	Limitée aux apports	Limitée aux apports	Limitée aux apports	Limitée aux apports
<b>RESPONSABILITE DIRIGEANTS</b>	Responsabilité civile et pénale du chef d'entreprise	IDEM	IDEM	IDEM	IDEM
<b>NOMINATION DES DIRIGEANTS</b>	-	Décision de l'associé unique	Par statuts ou en assemblée générale ordinaire (AGO) à la majorité absolue (50 % + 1 voix) ou à une majorité supérieure si clause contraire des statuts	<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>	Liberté statutaire
<b>REVOCACTION DES DIRIGEANTS</b>	-	Décision de l'associé unique	En assemblée générale ordinaire (AGO) (motifs légitimes) Majorité absolue (50 % + 1 voix) Clause contraire interdite	Membres du conseil d'administration (CA), président compris : en assemblée générale ordinaire (AGO) sans préavis ni indemnités. Le président peut être démis de ses fonctions à tout moment par décision du CA.	Liberté statutaire

<sup>1</sup> L'entrepreneur individuel peut toutefois protéger sa résidence principale et ses autres biens fonciers bâtis ou non bâtis non affectés à son activité professionnelle en effectuant une déclaration d'insaisissabilité devant notaire.

	<b>ENTREPRISE INDIVIDUELLE</b>	<b>EURL</b>	<b>SARL</b>	<b>SA (forme classique)</b>	<b>SAS</b>
<b>DUREE DES FONCTIONS</b>	-	Fixée par les statuts sinon illimitée	Fixée par les statuts sinon illimitée	6 ans (3 ans en début d'activité)	Liberté statutaire
<b><u>IMPOSITION DES BENEFICES</u></b>	Impôt sur le revenu (IR) : bénéfices industriels et commerciaux (BIC), bénéfices non commerciaux (BNC)	- 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) - Possibilité d'opter pour l'impôt sur les sociétés (IS)	Impôt sur les sociétés (IS) Possibilité d'opter pour l'impôt sur le revenu (IR)	Impôt sur les sociétés (IS) Possibilité d'opter pour l'impôt sur le revenu (IR)	Impôt sur les sociétés (IS) Possibilité d'opter pour l'impôt sur le revenu (IR)
<b>DEDUCTION REMUNERATION DES DIRIGEANTS</b>	Non	En principe non (sauf option pour l'impôt sur les sociétés (IS))	Oui (sauf option pour l'IR)	Oui	Oui
<b>REGIME FISCAL DU DIRIGEANT</b>	-	Impôt sur le revenu (IR) : - dans la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux (BIC) ou des bénéfices non commerciaux (BNC) si l'EURL est à l'IR - dans la catégorie des traitements et salaires (TS) si l'EURL a opté pour l'IS	Impôt sur le revenu (IR) : - dans la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux (BIC) ou des bénéfices non commerciaux (BNC) si la SARL est à l'IR - dans la catégorie des traitements et salaires (TS) si la SARL a opté pour l'IS	Impôt sur le revenu (IR) : - dans la catégorie des traitements et salaires (TS) pour le président du conseil d'administration	Impôt sur le revenu (IR) : - dans la catégorie des traitements et salaires (TS) pour le président

	<b>ENTREPRISE INDIVIDUELLE</b>	<b>EURL</b>	<b>SARL</b>	<b>SA (forme classique)</b>	<b>SAS</b>
<b><u>REGIME SOCIAL DES DIRIGEANTS</u></b>	Non salariés	- Non salariés si gérant est l'associé unique - Assimilé salarié si le gérant est un tiers	- Gérant minoritaire : assimilé salarié - Gérant majoritaire : non salarié	- Président : assimilé salarié	- Président : assimilé salarié
<b>REGIME SOCIAL DES ASSOCIES</b>	-	-	Salariés (si contrat de travail)	Salariés (si contrat de travail)	Salariés (si contrat de travail)
<b>QUI PREND LES DECISIONS ?</b>	L'entrepreneur seul	Le gérant (possibilité de limiter ses pouvoirs s'il s'agit d'un tiers)	- Le gérant pour les actes de gestion courante - L'assemblée générale ordinaire (AGO) pour les autres décisions de gestion - L'assemblée générale extraordinaire (AGE) pour les décisions modifiant les statuts	- Le conseil d'administration (CA) : pour la gestion courante - L'assemblée générale ordinaire (AGO) pour les autres décisions de gestion - L'assemblée générale extraordinaire (AGE) pour les décisions modifiant les statuts	Liberté statutaire
<b>CONSULTATION PAR CORRESPONDANCE</b>	-	-	Possible si prévue dans les statuts	Non	Liberté statutaire

	ENTREPRISE INDIVIDUELLE	EURL	SARL	SA (forme classique)	SAS
COMMISSAIRE AUX COMPTES	Non	Non sauf si deux des trois conditions suivantes sont remplies : - Bilan > 1 550 000 € - CA HT > 3 100 000 € - Plus de 50 salariés	Non sauf si deux des trois conditions suivantes sont remplies : - Bilan > 1 550 000 € - CA HT > 3 100 000 € - Plus de 50 salariés	Oui	Non, sous certaines conditions (1)
<u>TRANSMISSION</u>	<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>	Cessions de parts sociales libres. Pas de procédures d'agrément.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cessions de parts 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>	Cessions d'actions libres sauf clause contraire	Cessions libres. Les statuts peuvent prévoir certaines clauses (ex. : inaliénabilité, agrément préalable de cession, ...)

(1) Suite à la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008, le recours au commissaire aux comptes dans les SAS n'est plus obligatoire. Seules les SAS remplissant l'une des conditions suivantes, seront tenues de le faire lorsqu'elles :

- dépassent à la clôture de l'exercice deux des critères suivants (le total du bilan, le chiffre d'affaires HT ou le nombre de salariés qui seront précisés par un décret non encore publié à la date d'actualisation de cet ouvrage),

- contrôlent ou sont contrôlées par une ou plusieurs sociétés,

Ou si un ou plusieurs associés représentant au moins le dixième du capital demandent en justice la nomination d'un commissaire aux comptes.



#### 4/ PREPARER 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.

✳ *Attention ! Cette liste est donnée à titre indicatif et concerne les cas de création d'entreprise les plus courants. Rapprochez-vous du centre de formalités des entreprises (CFE) dont vous relevez (voir ci-après) afin de vérifier si votre situation ne vous impose pas de réunir d'autres pièces.*

**SI VOUS ENVISAGEZ D'EXERCER VOTRE ACTIVITE EN ENTREPRISE INDIVIDUELLE, PROCUREZ-VOUS :**

- Les formulaires de demande d'immatriculation « P0 » et « TNS », disponibles auprès du CFE compétent,
- Ou la déclaration d'activité « P0 auto-entrepreneur » pour les personnes qui souhaitent bénéficier d'une dispense d'immatriculation au registre du commerce et des sociétés ou au répertoire des métiers.

##### ➤ **Immatriculation de l'entreprise**

- Si vous avez l'intention d'exercer une activité commerciale ou artisanale, vous devrez en principe demander l'immatriculation de votre entreprise au registre du commerce et des sociétés ou au répertoire des métiers.

Pièces à fournir :

- Une copie de votre carte d'identité (recto-verso) ou de votre passeport (3 premières pages) ou un extrait original d'acte de naissance.
- Si vous êtes étranger, hors Union européenne, Espace économique européen et Confédération suisse : une copie du titre de séjour vous autorisant à exercer une activité professionnelle en France.

**Il est également recommandé de se rapprocher de la préfecture du département dans lequel l'activité sera exercée pour connaître les règles à respecter.**

- Un justificatif de domicile si vous exercez votre activité chez vous (bail, quittance EDF ou de loyer).
- La déclaration d'option par le conjoint ou partenaire pacsé qui participe régulièrement à l'activité de l'entreprise pour un statut d'associé, de salarié, ou de conjoint collaborateur.

##### **En complément, pour les commerçants et les chefs d'entreprises artisanales**

- Vous devrez établir une attestation sur l'honneur de non-condamnation à une interdiction d'exercice d'une activité commerciale. Cette attestation doit être complétée d'une déclaration de filiation indiquant les noms et prénoms de vos père et mère, si ces informations ne figurent pas sur les documents visés ci-dessus. (Cette formalité est destinée à faciliter la consultation de votre casier judiciaire).

- Si vous êtes commerçant ou chef d'entreprise artisanale non sédentaire : copie du titre vous permettant l'exercice de votre activité.
- L'attestation d'information du conjoint sur les conséquences de l'activité sur les biens communs.

#### En complément, pour les commerçants uniquement

- Une copie du titre de jouissance de votre local commercial (*bail, acte de vente, compromis, autorisation précaire d'occupation*), une copie de votre contrat de domiciliation, une copie d'un justificatif de domicile si vous domiciliez votre entreprise chez vous.
- Si vous êtes veuf : un extrait d'acte de décès du conjoint.
- Pour certaines activités réglementées : carte professionnelle, diplôme, agrément ou titre autorisant l'exercice de l'activité.
- L'attestation d'information du conjoint sur les conséquences de l'activité sur les biens communs.

#### En complément, pour les chefs d'entreprises artisanales uniquement

- Votre attestation de suivi d'un stage de préparation à l'installation ou le justificatif de dispense de ce stage. Les personnes exerçant une activité artisanale et ayant été préalablement dispensées d'immatriculation au répertoire des métiers sont dispensées d'effectuer le stage de préparation à l'installation.
- Un diplôme ou titre homologué pour obtenir le titre d'artisan (*demande facultative qui peut également être déposée à tout moment après l'immatriculation au répertoire des métiers*).

D'autres pièces spécifiques peuvent vous être demandées dans certains cas : location-gérance, achat d'un fonds de commerce, dévolution successorale ou donation, activité d'agent commercial...

Si vous êtes concerné par une de ces situations, renseignez-vous auprès de votre CFE.

#### ➤ **Dispense d'immatriculation au registre du commerce et des sociétés ou au répertoire des métiers**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, si vous envisagez d'exercer votre activité sous le régime fiscal de la micro-entreprise, vous avez la possibilité de bénéficier d'une dispense d'immatriculation au répertoire des métiers (activité artisanale) ou au registre du commerce et des sociétés (activité commerciale).

Dans ce cas, vous relèverez d'office du régime micro-social, qui permet de régler les charges sociales mensuellement ou trimestriellement en fonction du chiffre d'affaires réalisé sur la période.

Une déclaration d'activité auprès du CFE compétent ou à partir du site internet [www.lautoentrepreneur.fr](http://www.lautoentrepreneur.fr) est suffisante pour démarrer l'activité. N'oubliez pas de joindre une copie de votre pièce d'identité.

Attention ! Même dispensé d'immatriculation au RCS ou au RM, « l'auto-entrepreneur » crée une véritable entreprise individuelle et est inscrit comme tel au registre national des entreprises (il a donc un numéro SIREN).

Il est soumis, comme les autres entrepreneurs, à la réglementation de son secteur d'activité et doit donc, le cas échéant, satisfaire aux conditions légales et/ou réglementaires imposées pour l'exercice de l'activité en question.

Les professions libérales ne sont pas concernées par la dispense d'immatriculation au registre du commerce et des sociétés ou au répertoire des métiers. Une simple déclaration au centre de formalités des entreprises (Urssaf) est nécessaire pour démarrer l'activité.

Pour tout savoir sur l'auto-entrepreneur, consulter le [dossier d'actualité en ligne](#) sur le site internet de l'APCE [www.apce.com](http://www.apce.com)

➤ **SI VOUS SOUHAITEZ CREER UNE SOCIETE, PROCUREZ-VOUS :**

- Les formulaires de demande d'immatriculation « M0 » et « TNS » (en cas de SARL à gérance majoritaire ou d'EURL), disponibles auprès du CFE compétent.
- 2 exemplaires des statuts paraphés, datés et signés (3 si votre activité est artisanale).
- 2 exemplaires des actes de nomination du ou des dirigeants, s'ils n'ont pas été nommés dans les statuts.
- 2 exemplaires de l'acte de nomination du ou des commissaires aux comptes, s'il en existe, et s'ils ne sont pas désignés dans les statuts.
- Le cas échéant, l'autorisation d'exercer du ou des commissaires aux comptes ou justification de leur inscription sur la liste des commissaires aux comptes.
- 2 exemplaires du rapport du commissaire aux apports (s'il y a apports en nature évalués par un commissaire aux apports).
- Une copie du titre de jouissance du local commercial (bail, acte de vente, compromis...) ou copie du contrat de domiciliation ou, le cas échéant, copie de la lettre adressée au propriétaire du dirigeant l'informant de son intention de domicilier la société pendant 5 ans chez lui.
- 1 exemplaire du journal d'annonces légales dans lequel a été passé l'avis de constitution de votre société ou une copie de l'attestation de parution indiquant le nom du journal et la date de parution.

- Si le ou les dirigeants sont immatriculés au RCS ou au RM à titre personnel ou en qualité de dirigeant d'une autre entreprise : un extrait K ou Kbis de l'entreprise datant de moins de trois mois.
- Un extrait d'acte de naissance, ou une copie de la carte d'identité ou du passeport des dirigeants.  
Ces documents doivent être accompagnés d'une déclaration du ou des intéressés faisant connaître leur filiation, si celle-ci ne figure pas sur les documents fournis (cette formalité est destinée à faciliter la consultation de votre casier judiciaire).
- Les attestations sur l'honneur de non condamnation de ces mêmes personnes.
- Le cas échéant, copie de la carte professionnelle, du diplôme ou du titre exigé pour l'exercice d'une activité réglementée.
- Si un ou plusieurs dirigeants sont étrangers hors Union européenne, Espace économique européen et Confédération suisse : copie du titre de séjour permettant l'exercice d'une activité professionnelle en France.

**Il est également recommandé de se rapprocher de la préfecture du département dans lequel l'activité sera exercée pour connaître les règles à respecter.**

- La déclaration d'option par le conjoint ou partenaire pacsé qui participe régulièrement à l'activité de l'entreprise pour un statut d'associé, de salarié, ou de conjoint collaborateur.

#### **En complément, pour les activités artisanales uniquement**

- L'attestation de suivi, par le dirigeant, d'un stage de préparation à l'installation ou le justificatif de la dispense de stage. A compter du 1er janvier 2009, ce stage n'est plus obligatoire pour les personnes ayant été préalablement dispensées d'immatriculation au RM.
- Un diplôme ou titre homologué pour obtenir le titre d'artisan (demande facultative qui peut également être déposée à tout moment après l'immatriculation au répertoire des métiers).

#### **En complément, pour les activités de commerce ambulant**

- Une copie de l'attestation provisoire.

D'autres pièces spécifiques peuvent vous être demandées dans certains cas : location-gérance d'un fonds de commerce, achat d'un fonds de commerce, fusion, scission, apports partiels d'actifs, activité d'agent commercial , etc.

Si vous êtes concerné par l'une de ces situations, renseignez-vous auprès de votre CFE.

## 5/ LES AIDES A LA CREATION D'ENTREPRISE

Type d'aide	Dispositif	Nature	Contact
<b>Aides de l'Etat</b>	Demandeurs d'emploi indemnisés	Permet de bénéficier soit d'un capital de départ soit du maintien de ses allocations chômage tout en créant une entreprise	Pôle emploi
	Aide aux chômeurs créateurs et repreneurs d'entreprise (ACCRE)	Exonération de charges sociales pendant 1 ou 3 ans selon les cas	CFE compétent
	Dispositif salarié-créateur	Exonération de charges sociales pendant 1 an	Urssaf, Régime social des indépendants (RSI), CNAVPL
	Incitation à l'implantation des entreprises dans certains territoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prime d'aménagement du territoire</li> <li>- Exonération de cotisations sociales dans les zones de redynamisation urbaine (ZRU) et zones franches urbaines (ZFU)</li> <li>- Exonération d'impôt sur les bénéfices des entreprises nouvelles qui s'implantent dans certaines zones d'aménagement du territoire, ou dans des ZFU</li> <li>- Exonération d'impôts locaux (pour la part revenant à l'Etat)</li> </ul>	Direction interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT)
	Allègements fiscaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction d'impôt pour souscription au capital des entreprises nouvelles</li> <li>- Déduction des intérêts d'emprunt</li> </ul>	Service des impôts des entreprises (SIE)

Type d'aide	Dispositif	Nature	Contact
Aides de l'Etat (suite)	Aides financières	- A compter du 1er janvier 2009, un nouveau dispositif, NACRE (Nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise) remplace les aides Eden et chéquiers conseils. Il concerne le public éligible à l'ACCRE et les personnes de plus de 50 ans inscrites sur la liste des demandeurs d'emploi.	DDTEFP
		<p>Le NACRE se décompose en trois volets :</p> <p>1) Un accompagnement avant la création de l'entreprise,</p> <p>2) Une avance remboursable d'un montant compris entre 1 000 et 10 000 euros obligatoirement couplée avec un prêt bancaire complémentaire d'un montant au moins égal à celle-ci,</p> <p>3) Un accompagnement post-crédation d'une durée de trois ans.</p> <p>- Aides d'OSEO</p> <p>- Prêt à la création d'entreprise (PCE)</p>	<p>OSEO</p> <p>OSEO / Banques distributrices</p>
Aides des collectivités	<p>Ces aides prennent essentiellement les formes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- subventions,</li> <li>- bonifications d'intérêts,</li> <li>- prêts ou avances remboursables, à taux nul ou à des conditions plus favorables que celles du taux moyen des obligations (TMO) (prêts d'honneur, etc.)</li> <li>- exonérations de taxe professionnelle, d'impôts fonciers.</li> </ul> <p><i>Se renseigner auprès de la collectivité compétente pour connaître les aides applicables.</i></p>		

☞ Pour en savoir plus sur les aides à la création d'entreprise, consultez la rubrique « Les aides » du site de l'APCE : [www.apce.com](http://www.apce.com)

En outre, de nombreuses **initiatives privées** ont été prises pour aider les créateurs à boucler financièrement leurs projets. Ces aides sont dispensées par des associations, fondations, clubs ou par des grandes entreprises. Certaines s'adressent à un large public, d'autres ne concernent que certains types de projets bien déterminés ou sont soumises à des conditions restrictives. Pour plus de renseignements sur ces dispositifs, se reporter à la partie « financement » du site.

# PHASE 3

## LE LANCEMENT DES OPERATIONS

---

La phase de préparation de votre projet est à présent achevée. Vous pouvez créer votre entreprise en concrétisant l'ensemble des engagements que vous avez pris vous-même, ainsi que les différentes personnes qui participent directement ou indirectement à votre projet : associés, collaborateurs, clients, fournisseurs, banques, etc.

Cette dernière étape comporte trois types d'actions, qui devront être engagées simultanément :

- la réalisation des formalités juridiques de création de votre entreprise,
- le déclenchement des procédures financières
- le lancement (ou la poursuite) de vos actions commerciales.

### A/ SUR LE PLAN JURIDIQUE

Vous devrez déposer un dossier de constitution de votre entreprise auprès du centre des formalités des entreprises (CFE) compétent, soit en vous y déplaçant, soit en effectuant cette [formalité sur internet](#).

Les CFE contribuent à faciliter et à accélérer " le parcours administratif " des créateurs d'entreprises en leur permettant de déposer en un même lieu " guichet unique ", en une seule fois, sur un même document, " liasse unique ", les déclarations auxquelles ils sont tenus de souscrire.

Ce service est gratuit. Cependant, les CFE des chambres de commerce et d'industrie et des chambres de métiers et de l'artisanat peuvent vous proposer une assistance à la formalité complémentaire facultative (conseil, assistance pour la préparation du dossier...) qui est facturée. Les tarifs sont affichés dans chaque CFE.

## 1/ A QUEL CENTRE DE FORMALITES DES ENTREPRISES VOUS ADRESSER ?

Vous êtes	Vous dépendez du CFE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commerçant ou industriel</li> <li>- Société commerciale (SA, SAS, SARL, EURL...) n'exerçant pas une activité artisanale</li> <li>- Auto-entrepreneur exerçant une activité commerciale</li> </ul>	<b>Chambre de commerce et d'industrie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personne physique ou société assujettie à l'inscription au répertoire des métiers (entreprises artisanales)</li> <li>- Auto-entrepreneur exerçant une activité artisanale</li> </ul>	<b>Chambre de métiers et de l'artisanat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Société d'exercice libéral</li> <li>- Société civile</li> <li>- Agent commercial (entreprise individuelle)</li> <li>- Etablissement public industriel et commercial</li> <li>- Groupement d'intérêt économique</li> </ul>	<b>Greffe du tribunal de commerce</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membre d'une profession libérale (réglementée ou non) exerçant en entreprise individuelle</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>	<b>Urssaf</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artiste-auteur</li> <li>- Assujetti à la TVA, à l'impôt sur le revenu, au titre des BIC ou de l'IS et ne relevant pas des catégories ci-dessus (associations, loueurs en meublés, sociétés en participation ...)</li> </ul>	<b>Service des impôts des entreprises (SIE)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprise immatriculée au registre de la batellerie artisanale</li> </ul>	<b>Chambre nationale de la batellerie artisanale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personne physique et morale exerçant, à titre principal, des activités agricoles</li> </ul>	<b>Chambre d'agriculture</b>

☞ Si votre activité est 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.

Exemple : si le siège social est situé à Paris, les formalités relatives à la création de la société seront du ressort du CFE de Paris. Si la société crée par la suite un établissement secondaire à Lyon, le CFE de Lyon sera alors compétent.



## 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 :
  - L'exploitation individuelle (*changement de nom, de situation matrimoniale, mention du conjoint collaborateur ...*),
  - La personne morale (*modification de la dénomination, de la forme juridique, du capital, de l'objet, de la durée, changement de dirigeants, d'associés...*),
  - L'activité de l'entreprise (*extension, mise en location-gérance, reprise...*)
- Lors de la cessation totale d'activité de l'entreprise.
- Pour déposer un dossier de demande d'aide aux demandeurs d'emplois créateurs ou repreneurs d'entreprises ([Accre](#)).

### **Attention ! Certaines formalités ne sont pas prises en charge par le CFE et doivent être accomplies par le créateur, notamment :**

- formalités relatives aux professions réglementées (*exemples : licences ou autorisations diverses à obtenir*),
- formalités relatives à la réglementation des changes,
- démarches spécifiques pour les créateurs étrangers,
- recherche d'antériorité auprès de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI),
- enregistrement des statuts auprès du service des impôts des entreprises (SIE),
- déclarations relatives à des publicités autres que celles figurant au registre du commerce et des sociétés (par exemple, les inscriptions de nantissement ou de privilèges sur les fonds de commerce),
- publicité dans un journal d'annonces légales,
- souscription à une assurance responsabilité 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.
- adhésion à une caisse de retraite de salariés Arrco (non-cadres) obligatoire, dans les trois mois suivant l'immatriculation de l'entreprise, et même si l'activité démarre sans salariés. Les caisses ne manqueront d'ailleurs pas de se manifester rapidement. Passé le délai de trois mois, une caisse interprofessionnelle est imposée à l'entreprise.
- adhésion à un centre de médecine du travail (pour employeurs).
- déclaration provisoire de taxe professionnelle (avant le 31 décembre) auprès du service des impôts avec, le cas échéant, une demande d'exonération (si l'entreprise remplit les conditions requises).

### 3/ QUEL EST LE COUT DES FORMALITES JURIDIQUES DE CREATION D'UNE ENTREPRISE ?

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 la formalité (proposés par les CFE),
- de conseil par des professionnels, de rédaction des statuts,
- de dépôt de marque, recherche d'antériorité de noms commerciaux et de marques,
- d'intervention d'un commissaire aux apports, etc.

Forme juridique et formalité	Coût
<b>Entreprise commerciale</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Personnes dispensées d'immatriculation au RCS</li><li>- Immatriculation au RCS</li></ul>	Gratuit environ 63 euros
<b>Entreprise artisanale</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Personnes dispensées d'immatriculation au RM</li><li>- Immatriculation au RM</li> <li>- Stage de préparation à l'installation des artisans (non obligatoire pour les auto-entrepreneurs)</li></ul>	Gratuit environ 130 euros  environ 200 euros
<b>Profession libérale</b> <b>Agent commercial</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Immatriculation au registre spécial des agents commerciaux</li></ul>	Gratuit  environ 32 euros
<b>SARL ou EURL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Frais de publication (journal d'annonces légales)</li><li>- Immatriculation au registre du commerce et des sociétés</li></ul>	environ 160 euros environ 84 euros
<b>SA - SAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Frais de publication (journal d'annonces légales)</li><li>- Immatriculation au registre du commerce et des sociétés</li></ul>	environ 230 euros environ 84 euros

*Ces coûts sont revalorisés régulièrement. Pour en savoir plus, consultez le CFE compétent ou le portail de la création d'entreprises : <http://www.apce.com>*

## B/ 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 et obtenir vos prêts.

Pour cela, vous donnerez à votre (vos) banquier(s) un dossier de présentation comprenant tous les éléments de nature à expliquer votre projet et à lui donner confiance :

- présentation du ou des créateurs,
- description du produit, du service,
- étude de marché,
- comptes prévisionnels (comptes de résultat, plans de financement, plan de trésorerie),
- objet de la demande de prêt,
- montant demandé,
- garanties proposées.

Ce même dossier peut également vous être utile pour demander les éventuelles aides à la création d'entreprises. Pour les connaître, consultez votre chambre de commerce et d'industrie ou votre chambre de métiers et de l'artisanat ou le site [www.apce.com](http://www.apce.com) - rubrique « [Aides](#) » ou « [Qui peut vous aider ?](#) » - dans lequel sont recensés les organismes qui apportent leur appui aux créateurs d'entreprises. Vous pouvez également consulter la rubrique « [Trouver des financements](#) » du site internet de l'APCE.

➔ Le rôle d'une banque auprès des créateurs d'entreprises dès leurs débuts est déterminant : elle renforce les chances de survie à terme de l'entreprise en lui offrant un partenaire financier susceptible de l'aider à faire face à la croissance des besoins de trésorerie.

Afin de favoriser l'accès au crédit des créateurs de petites entreprises, le gouvernement a mis en place le [Prêt à la création d'entreprise \(PCE\)](#). Ce prêt vise à répondre à l'insuffisance de fonds propres ou quasi-fonds propres des petits projets en finançant la trésorerie. Il est complété par un prêt bancaire et se demande directement auprès d'une banque distributrice.

🔗 Pour en savoir plus sur le PCE, consultez le site [www.pce.oseo.fr](http://www.pce.oseo.fr) ou le site de l'APCE [www.apce.com](http://www.apce.com)

Une fois votre dossier construit, n'hésitez plus à [contacter des banques](#) afin de leur soumettre votre besoin de financement.

## C/ SUR LE PLAN COMMERCIAL

Sur ce plan, votre objectif doit être 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) et renforcer votre crédibilité pour obtenir certaines aides.

### ➤ LA CONCRETISATION DES CONTACTS CLIENTS

Il vous appartient, tout d'abord, de mettre en place les outils promotionnels de votre politique commerciale :

- faire imprimer votre papier à en-tête (avec mention en "cours d'immatriculation") en soignant sa présentation pour un meilleur effet promotionnel,
- rédiger les notices techniques ou publicitaires et les diffuser,
- vous faire connaître par tous les moyens adaptés à votre activité : mailing, site internet, affiches, 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,
- si nécessaire, acquérir de la visibilité dans les médias avec des interviews dans la presse locale, sur internet ou dans des radios,
- référencer votre site internet, le cas échéant.

Vous devez mener personnellement les actions de prospection et poursuivre toutes les actions commerciales que vous avez déjà engagées.

Pendant la phase de lancement, vous serez le premier vendeur de votre entreprise. Quelques conseils de bon sens :

- Visitez personnellement le maximum de clients.
- Repérez les différents maillons de la chaîne de décideurs chez un même client afin d'apprendre à " frapper à la bonne porte" et de comprendre le mécanisme de la décision d'achat de vos clients, s'il s'agit de grandes entreprises ou d'administrations.
- Questionnez vos clients : ils vous permettront de confirmer vos hypothèses sur leurs motivations, leurs critères de choix, l'état de la concurrence, les montants et dates d'obtention des commandes à venir. Vous pourrez également recueillir de précieuses informations : les revues professionnelles qu'ils ont l'habitude de lire, les lieux de rassemblement qu'ils fréquentent régulièrement, etc.

- Ouvrez pour chacun d'eux des dossiers " prospects " puis, une fois la clientèle acquise, des dossiers " clients ", afin d'organiser le suivi de votre clientèle. Vérifiez également, leur solidité financière ... Il faut savoir que généralement 80 % du chiffre d'affaires se réalise avec uniquement 20 % des clients !

En créant vous-même votre clientèle, vous la fidéliserez plus facilement par la qualité des rapports que vous établirez avec elle.

La phase de lancement constitue un moment privilégié pour cela. En effet, par la suite, vous serez submergé par de multiples tâches et vos vendeurs salariés feront plus ou moins écran.

Si vous n'avez pas eu au préalable de formation commerciale, cette expérience vous permettra ensuite de mieux motiver ou contrôler votre équipe commerciale. L'approche sur le terrain de votre future clientèle est le test décisif de votre entreprise.

# PHASE 4

## LE DEMARRAGE DE L'ACTIVITE

---

Installer l'entreprise c'est effectuer un certain nombre de démarches pour démarrer l'activité dans les meilleures conditions possibles.

Vous devrez aussi établir vos documents commerciaux, recruter des collaborateurs, mettre en place la comptabilité....

Veillez à maîtriser la montée en régime de l'activité.

### A/ 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 en savoir plus, consultez le document récapitulatif intitulé "[S'installer chez soi](#)" sur le site internet de l'APCE : [www.apce.com](http://www.apce.com)

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](#), si son activité est industrielle, commerciale, artisanale ou libérale,  
- ou des [baux professionnels ou mixtes](#), si son activité est libérale ou artisanale (lorsqu'il n'existe pas de "fonds artisanal").

Rien n'interdit cependant, lorsque les deux parties sont d'accord, de placer volontairement le bail sous le régime des baux commerciaux, sous certaines conditions.

#### > 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).

## B/ CONTROLER LA MONTEE EN REGIME DE L'ENTREPRISE

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 dès que la croissance est plus rapide que prévue : 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 ne pas gâcher tout le potentiel de l'affaire créée, il y a quelques grands principes de gestion à respecter auxquels s'ajoutent d'autres points à surveiller spécifiques au projet. La base de référence doit toujours être le plan prévisionnel. Préparé avec rigueur, il vous a permis de vérifier la cohérence du projet. Aussi, respectez-le sans vous laissez entraîner par des motivations brutales et inconsidérées résultant d'opportunités mal analysées, mais en acceptant toutefois de petits changements de cap sous réserve d'adaptation des prévisions et de vérification des cohérences.

## C/ LES PRINCIPES DE GESTION A OBSERVER

- Limitez les frais fixes.
- Maîtrisez vos prix 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, la santé financière de vos clients et fournisseurs.
- Contrôlez la qualité.
- Surveillez les stocks.
- Contrôlez l'application de votre politique commerciale. Vous veillerez à réaliser les objectifs commerciaux tels qu'ils ont été définis au départ.

La politique commerciale peut cependant évoluer en fonction des réactions de la clientèle, de la modification de ses goûts ou de ses besoins, en fonction de la concurrence dont il faudra suivre le comportement avec attention : elle peut avoir évolué depuis l'élaboration de vos prévisions et votre arrivée sur le marché qui l'a peut-être fait réagir.

Enfin, les contraintes sur vos prix de revient peuvent également vous amener à réviser cette politique.

- Surveillez vos investissements : les deux éléments fondamentaux de vos investissements, les équipements et le besoin en fonds de roulement, doivent être maîtrisés tout particulièrement en période de croissance rapide.

Ne vous laissez pas séduire par des marchés trop importants - " l'affaire du siècle " - qui, en bousculant vos prévisions, pourraient entraîner votre perte car trop difficile à assimiler par une jeune entreprise.

Là encore, votre besoin en fonds de roulement augmenterait de manière inconsidérée et vous mettrait vite en difficulté.

## D/ LE TABLEAU DE BORD

Afin d'être certain de ne pas " dérapier ", la montée en régime de votre entreprise nécessite un suivi régulier de vos réalisations par rapport à vos prévisions. Ce suivi s'opère à l'aide d'outils appelés indicateurs.

Ces indicateurs peuvent se présenter sous forme de données brutes (euros par exemple). Ils doivent faire apparaître les écarts (différences par rapport aux prévisions) ou les évolutions (% d'augmentation). Construisez des indicateurs quantitatifs simples et adaptés, regroupés dans un tableau de bord.

Le [tableau de bord](#) forme un système de contrôle rigoureux qui permet d'obtenir une information rapide sur toutes les fonctions de l'entreprise, de repérer les écarts éventuels et d'engager rapidement les actions correctrices.

Les indicateurs peuvent être qualitatifs (peu utilisables) ou quantitatifs. Pour ces derniers, les indicateurs comptables (ratios financiers et ratios de gestion) sont généralement peu adaptés à un démarrage d'activité.

On leur préfère les indicateurs quantitatifs extracomptables adaptés aux prévisions et au contrôle des réalisations. Ils doivent être pour vous des instruments de mesure établis à partir de données disponibles.

Le premier outil à mettre en place est un tableau de trésorerie. Ce tableau doit être tenu de manière régulière (hebdomadaire, mensuelle...) et tenir compte de toutes les entrées et sorties d'argent qui pourront être comparées aux prévisions du plan de trésorerie.

## E) LES IMPERATIFS

Vous devez retenir ou construire des indicateurs, qui devront être :

- **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.  
A 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, euros), facturation (en euros), découvert en banque (en euros ou en pourcentage 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, bons de livraison, quantités produites, ...).

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).

L'indicateur correspondant s'appellera alors un *clignotant*.

Les indicateurs financiers et certains indicateurs de gestion sont construits à partir du compte de résultat, du bilan ou d'une situation provisoire.

Ces documents sont longs à établir et les données qu'ils regroupent sont trop globales. La majeure partie d'entre eux ne reflète pas la réalité économique quotidienne d'une période de démarrage. Vous pourrez, en revanche, les utiliser dès que votre affaire atteindra sa vitesse de croisière. Il sera temps alors de les introduire dans votre tableau de bord,

- **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.

# CONCLUSION

---

## LES FACTEURS CLES DE SUCCEES D'UN PROJET DE CREATION D'ENTREPRISE

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.

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

Rapprochez-vous de **structures d'accueil et d'accompagnement des créateurs d'entreprises** ou de **professionnels libéraux** (experts-comptables, avocats, notaires, consultants...) 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 au site-portal de la création d'entreprise : [www.apce.com](http://www.apce.com) / rubrique [Qui peut vous aider ?](#)