

Je vais monter ma boîte !!!

GENEVIÈVE BOUCHÉ

© Éditions d'Organisation, 2003

ISBN : 2-7081-2861-2

Éditions

d'Organisation

Clap ! Moteur

6

*Le rêve devient réalité, et la réalité
est faite de mille petites choses
à gérer avec sérieux et dynamisme.*

Le respect des clients sans servilité

PLUS J'AVANCE, PLUS JE CROIS DANS MON OFFRE. Je l'aime et je la fais aimer à mes clients potentiels. Les premiers contrats commencent à arriver. J'admire ces clients qui me font confiance. Ils sont tous des « décideurs » dans de grandes entreprises. Je sais qu'ils ont à répondre de leur choix devant une hiérarchie qui ne leur fera pas de cadeaux. Si je leur livre une mauvaise prestation, ils en paieront les conséquences. Le client est le point de départ de toute activité commerciale. La petite entreprise voulant faire sa place sur un marché qui ne l'attend pas doit lui manifester sans doute beaucoup plus de respect que la grande entreprise. La frontière entre respect et servilité : c'est la première chose qu'apprend à maîtriser le créateur d'entreprise.

Le rapport qualité-prix et les profiteurs

Je m'astreins à faire des efforts sur les prix et les délais, sans transiger avec la qualité. Mais attention : il n'est pas question de brader quoi que ce soit, et c'est bien là toute la difficulté. Autant que cela m'est possible, je fuis les profiteurs qui exigent un tarif ridicule pour des prestations

plus originales que celles d'un cabinet de renommée internationale. Je constate, sans me l'expliquer vraiment, que plus mon interlocuteur est proche du secteur public, plus il a tendance à adopter ce comportement. Plus il est dans un secteur protégé, moins il comprend la nécessité de donner sa chance à un nouvel acteur qui apporte des réponses nouvelles à des problèmes émergents. Comment lui en tenir rigueur lorsque l'on se rend compte qu'il est lui-même dans un système où l'esprit d'initiative n'est pas vraiment récompensé. À quel moment lui a-t-on dit que les créateurs d'entreprise préparent les emplois de demain ? Et d'ailleurs, pourquoi se soucierait-il des emplois de demain, lui qui se sent bien protégé dans son bureau.

Ma première paie

Au fur et à mesure que le carnet de commandes se remplit, il devient nécessaire d'émettre les premières factures et donc les premiers encaissements. Il devient alors possible de me verser un salaire. Verser un salaire implique de sortir à tout jamais du système des Assedic. C'est un moment un peu particulier : attendu et redouté. J'avais décidé que je passerais à l'acte lorsque le carnet de commandes assurerait environ neuf mois de production. C'est à peu près le cas. Est-ce un miracle, est-ce le début

d'une aventure solide ? Je le saurai plus tard. Aujourd'hui il faut se jeter à l'eau. Je remplis tout simplement le bulletin mensuel des Assedic en cochant l'option : « n'est plus à la recherche d'un emploi ».

J'avais fixé mon salaire à 50 % de mon ancien salaire chez mon dernier employeur. Mon idée est de doter mon entreprise d'un socle financier qui me donnera de la sérénité et de la réactivité. Est-ce une bonne idée ? Cela fait presque un an que je ne me rémunère pas du tout en travaillant 40 % de plus qu'auparavant. Peu importe, c'est mon choix, je m'y tiens et je m'interdis d'avoir des états d'âme. Je faxe à l'expert comptable le revenu que je me fixe afin qu'il puisse préparer le bulletin de salaire correspondant. Il tente de m'expliquer que cela ne se passe pas comme ça, que le revenu du dirigeant doit être fixé par une assemblée générale des actionnaires. Comment puis-je m'engager alors que mon avenir à neuf mois est totalement incertain ? Ce n'est pas sous la contrainte administrative que je vais fixer ce montant.

Cette exigence manque de réalisme. L'expert comptable sait très bien que les actionnaires sont des *sleeping partners* et que j'ai d'autres choses à faire que d'organiser cette réunion.

Entre les textes et le pragmatisme

Nous allons l'un et l'autre prendre l'habitude d'avoir ce dialogue de sourd. Chaque fois que je décide quelque chose de ce type, il vient m'expliquer que l'administration a pris des dispositions à ce sujet. Nous convenons de faire le ménage une à deux fois par an. Je m'engage cependant à ne pas franchir les lignes jaunes de la fraude, je vais vite me rendre compte que ce n'est pas si simple. J'ai peu à peu l'impression qu'il existe dans les bureaux de l'administration des gens qui scrutent du matin au soir les manques à gagner que nos actes sournois pourraient commettre vis-à-vis de l'administration. J'en fais durement l'expérience lorsque je tente de me faire rembourser les frais d'hébergement pendant les six mois où mon entreprise a fonctionné à mon domicile. Pourquoi ne pas imaginer des barèmes qui auraient l'avantage de fixer des repères pour les créateurs d'entreprise ?

L'immobilier de bureau inadapté

Mon temps commence à se répartir un peu différemment : au 70 % de commercial et 30 % de création d'entreprise, il faut désormais ajouter 50 % de production. Cela commence à devenir intenable. Il faut envisager la première embauche.

Qui dit embauche, dit locaux. Rien de plus simple, j'appelle les numéros de téléphone qui fleurissent aux fenêtres de bâtiment dédiés aux bureaux : la petitesse de mes besoins n'intéresse personne. En plus les bureaux sont loués en l'état : sales et sans câblage. Je recalcule mes investissements en matière d'équipements : fax, copieur, autocom, mobilier et les frais tels le ménage et la maintenance.

La recherche de locaux va me prendre du temps. Je ne pense pas bâcler ce point logistique. C'est une étape importante qui doit être franchie, c'est même la concrétisation de mon projet d'entreprise. En discutant de ce problème avec les uns et les autres, je découvre qu'il est nécessaire d'étudier l'hypothèse de la pépinière d'entreprise. Ces établissements soutenus par des communes ou des conseils généraux permettent aux créateurs d'entreprise d'être rassemblés dans un même bâtiment, ce qui leur donne l'occasion d'échanger sur leurs problèmes respectifs. De plus, ces bâtiments offrent des services communs : hôtesse, standard téléphonique, courriers, fax, copieur, ménage, secrétariat de secours, salles de réunion, etc. Le jour même de son emménagement, la jeune entreprise peut fonctionner normalement sans avoir investi dans du matériel difficilement recasable en cas d'échec.

L'accès à une pépinière

Le problème de la pépinière est qu'il faut attendre, ce que je vais avoir du mal à faire mais aussi qu'il faut déposer un dossier, ce qui me refroidi. Pendant ce temps-là, mes visites de locaux me découragent : l'immobilier de bureaux n'a pas d'offre pertinente pour les toutes petites entreprises en dehors des centres d'affaires qui sont sales, chers et non adaptés à mon business.

Le principal problème invoqué par les créateurs d'entreprise est l'image de la pépinière qui dégage l'idée que la petite entreprise est « assistée » et donc que le créateur de l'entreprise ne se sent pas tout à fait sûr de lui. Cette réputation est fondée, mais gagnerait largement à être traitée. Je pense au contraire qu'un chef d'entreprise doit être clair dans ses positions. Installer son entreprise dans une pépinière doit être perçu au contraire comme une marque de pragmatisme. De plus, les pépinières sélectionnent leurs candidats et leur apportent un minimum d'assistance matérielle. C'est donc un label de stabilité qui devrait s'en dégager.

Je me résous à déposer un dossier à la pépinière la plus proche de chez moi. Je suis convoquée à un oral public. J'en profite pour écouter les autres candidats. La variété des initiatives m'enthousiasme. Bien entendu, il y a des fous qui se mentent à eux-mêmes. Or, on peut déjà per-

cevoir qu'ils auront du mal à assumer leur propre projet. Il y a aussi des hommes (pas de femmes) qui ont la tête bien vissée sur les épaules, les idées claires, la réactivité en éveil et un indestructible désir de réussir. Partager mes locaux avec des gens comme ça me rassure. Grâce à eux, mon exposé est « pêchu ».

Je dois attendre deux semaines pour apprendre que ma candidature a été retenue. Youpi ! J'aurai donc un bureau pour deux personnes... dès qu'il y en aura un de libre... c'est-à-dire dans assez longtemps puisque je suis quatrième sur la liste. Je reste sans voix. Que faire d'autre que de dire merci et de s'organiser en conséquence ?

J'explique à mes enfants que je vais continuer à travailler à la maison pendant encore environ six mois. Je souscris sans tarder un abonnement dans un télé-secrétariat qui va pouvoir prendre mes appels quand je ne serai pas là, ce qui sera tout de même mieux que les réponses aléatoires de mes gamins, toujours prompts à faire une petite farce innocente mais destructrice.

Les clients commencent à perdre patience, ils ont bien compris que le K-Bis est en route, maintenant, ils se rendent compte qu'ils ne peuvent pas m'envoyer de coursier et encore moins organiser une réunion dans mes locaux. Cette précarité fragilise mon engagement vis-à-vis d'eux. Il faut apporter beaucoup de compensations pour faire passer la pilule.

La première embauche

Rassurée sur mes espérances de locaux, je vais pouvoir aborder l'embauche de mon premier salarié dont il faut commencer par définir le profil : débutant ou expérimenté ?

Mon carnet de commande est en bon état. J'ai la chance de pouvoir commencer par un profil expérimenté. Certes, cela représente plus de risque sur le plan financier, mais je ne veux pas transiger avec la qualité du travail rendu.

Je m'adresse à l'Apec chez qui l'assistance à la rédaction de l'annonce et sa publication sont gratuites. L'ennui, c'est que la classification des annonces y est très rigide. Mon annonce passe une première fois au milieu d'informaticiens. Les profils sont trop techniques. Elle repasse au milieu des communicants, les profils ne sont pas assez techniques. À cause de cette foutue nomenclature des activités des entreprises, l'Apec ne sait pas sortir des CV qui sortent des métiers clairement établis. Je m'adresse donc à l'association qui regroupe les professionnels de la télématique. Comme beaucoup d'associations professionnelles, elle est trop faible pour brasser ce type d'information. Je dois donc me tourner vers mes relations. Que de temps englouti !

Bien entendu, la bonne solution serait de passer par un cabinet de recrutement, mais je n'en ai pas du tout les moyens. Je n'ai même pas les moyens de passer une annonce en direct dans la presse spécialisée.

Me revoilà donc sur le marché caché, mais de l'autre côté, ce qui n'est pas plus rassurant pour autant : celui qui me recommande une de ses relations s'investit. Si je ne fais pas affaire avec son poulain, il faudra être subtil pour lui manifester tout de même ma reconnaissance d'avoir essayé de résoudre mon problème.

Compte tenu de mes moyens très modestes, le filet que je jette à la mer est tout petit, mais il donne quelques poissons. Il faut dire que la description de poste que j'ai fait circuler est appétissante. Malheureusement, je me rends compte qu'il faut que je passe une embauche « à terme » : impossible de mettre le pied à l'étrier de ce nouveau collaborateur si nous ne partageons pas les mêmes locaux. Il y a non seulement des contraintes matérielles mais aussi et surtout un savoir-faire à transmettre, ce qui ne peut pas se faire autrement qu'« in situ ». Dans de telles conditions, ce n'est pas vraiment moi qui choisis le candidat. Je prends celui qui accepte d'attendre six mois. Il s'appelle Julien et je mets beaucoup d'espoirs en lui. Nous établissons entre nous un pacte de confiance... je dirai plutôt un pacte d'enthousiasme car je n'ai pas d'autres garanties à offrir, et réciproquement.

Le code du travail, chemin de croix des dirigeants et des autres

Pour sceller notre accord, je dois tout naturellement faire signer un contrat de travail. J'en rédige un en prenant comme modèle celui de mon dernier employeur et je le soumetts à la DDTE⁷ qui ne fait pas d'objection. Je me crois blindée pour l'avenir. Mes amis éclatent de rire ! Premièrement, l'administration ne s'engage jamais. En clair, elle dit « ce n'est pas faux » mais elle se réserve le droit de préciser plus tard qu'il y a des imprécisions qui sont répréhensibles. Deuxièmement, ce n'est pas parce que le contrat est propre qu'il n'y aura pas de litiges avec le salarié or ces litiges se règlent dans le cadre du code du travail qui est nettement plus du côté du salarié que de l'employeur. En décortiquant un peu cette asymétrie, je me dis qu'il a dû y avoir par le passé de nombreux abus de la part du patronat... À la réflexion, je mesure le poids de l'idéologie introduite par des parlementaires qui ne connaissent pas vraiment le monde de l'entreprise et des syndicats qui négligent des pans entiers de la représentation salariale.

Je vais donc en prendre mon parti : le code du travail est le chemin de croix du dirigeant. L'expert comptable essaie d'atténuer sa peine, mais sans garanties car il y a

7. Direction départementale du travail et de l'emploi.

trop de textes à maîtriser, même pour lui le premier spécialiste... et même pour l'avocat, le second spécialiste ! C'est un lieu commun de se lamenter sur le sujet, mais sincèrement, je ne vois pas comment moderniser ce pays sans y remédier, tant pour les employeurs que pour les salariés eux-mêmes.

Les chéquiers conseil

À l'occasion de mon passage à la DDTE, j'apprends que je peux disposer de « chéquiers conseil » qui me permettent d'avoir à prix réduit des conseils juridiques ou marketing. Je suis toujours aussi méfiante à l'égard des aides, mais cette forme me semble intelligente, surtout pour la partie juridique. J'ai besoin d'un contrat de conditions générales de vente et je sens qu'un de mes clients ne va pas tarder à me faire un impayé. J'ai donc besoin de conseils précis.

Les chèques conseil ne s'utilisent que chez des cabinets agréés. Je choisis sur la liste le cabinet le plus proche. L'homme qui me reçoit me donne des conseils très généraux. Il m'explique que le travail que je lui demande ne peut pas entrer dans le cadre des chéquiers conseil pour lequel il est fort mal rémunéré. Je comprends qu'il est entrain de me vendre au prix fort la prestation que je lui demande. Je suis désolée, j'ai besoin d'un véritable par-

tenaire juridique. Je ne vais pas choisir ce partenaire au hasard d'une liste mais en faisant un véritable appel d'offre. Je suis choquée par sa méthode commerciale. Je lui laisse tout de même les chèques qu'il me demande pour son non-travail et j'appelle un de ses confrères, compagnon de liste. En vain. Il me fait le même numéro.

Les affaires commençant à décoller, il devient nécessaire de se doter d'un tableau de bord pour piloter la boutique. Ce travail relève du contrôle de gestion et n'entre pas dans les attributions de l'expert comptable (que les Allemands appellent d'ailleurs expert fiscal ce qui est plus clair). Je vais donc utiliser le chéquier conseil pour travailler avec un professionnel de la gestion de PME. Le consultant qui me reçoit commence à m'expliquer qu'il serait plus performant s'il récupérerait la tenue de ma comptabilité. Je lui explique que c'est à lui de me donner envie de travailler avec lui. Outre le fait qu'il me parle du contrôle de gestion avec beaucoup de poncifs, je me rends compte qu'il n'a pas de connaissances particulières pour mon métier. Il est en train de me faire le même numéro que les avocats. Je lui laisse les deux chèques qu'il me demande pour son non-travail et décide de laisser croupir les chèques restants dans le fond d'un tiroir.

Le reproche qui est souvent adressé à l'État français et aux organismes des communautés européennes est le manque de suivi des aides qui sont accordées. Je suis

tombée sur un cas flagrant : ces consultants acceptent d'être mal payés. En contrepartie ils espèrent se constituer une clientèle qui n'a guère le temps de chercher ailleurs. Or il n'y a pas de contrôle sur la satisfaction des créateurs d'entreprise. Le système est donc complètement détourné de sa vocation pertinente.

Les experts comptables et les outils de gestion

Les six mois d'existence de mon entreprise se passent sur les nerfs : trop de travail et des conditions matérielles précaires. Comme tous les créateurs d'entreprise, je commence à avoir des problèmes de gestion. Je me rends compte que l'expert comptable ne m'est d'aucun secours hormis le calcul de la TVA et de quelques autres taxes et surtout l'interprétation du code du travail et tout ce qui touche à la paie des salariés.

Dans mon activité, la facturation des clients et le calcul du prix de revient d'une mission sont indispensables à la bonne gestion de l'entreprise, ainsi que le suivi de la trésorerie. Je m'étonne que l'expert comptable ne puisse m'aider dans ce domaine, du moins à un coût raisonnable, puisque pour tenir ma comptabilité, il est obligé d'entrer dans son ordinateur toutes les informations qui sont nécessaires à ce suivi. À l'ère de la démocratisation

des bases de données, la ventilation de ces données en fonction des synthèses souhaitées ne me semble pas une prouesse.

Il s'avère qu'il est inutile de le convaincre. Le logiciel dont il aurait besoin pour me donner satisfaction n'existe pas et il n'a pas pour vocation de le faire évoluer. Je prends donc la décision de prendre ce travail en charge, ce qui me révolte. Lui et moi faisons quasiment le travail en double. Il faudrait faire évoluer cette profession pour que son travail soit une véritable assistance à la gestion.

Pour le moment, je ravale ma colère et je me dis que les honoraires que je lui verse sont en fait une sorte d'impôt caché. Ce que je regrette c'est qu'il pénalise les jeunes pousses qui ont tant besoin d'« élasticité financière » à leurs débuts.

En effet, le rôle fondamental de l'expert comptable est de certifier les comptes que l'entreprise présente dans sa déclaration d'impôts. Certes il donne des conseils pour quelques optimisations fiscales, ce qui ne va pas chercher bien loin pour les toutes petites entreprises. Les alertes éventuelles qu'il peut faire en direction du dirigeant sont inutilisables car beaucoup trop tardives. Il faut qu'il ait tiré le bilan d'un exercice pour savoir ce qu'il se passe, et encore, ces informations sont très globales. Compte tenu de la complexité, cela ne se fait véritablement qu'une fois l'an malgré un arrêté provisoire au milieu de l'année.

On est bien parvenu à mettre au point un plan comptable commun à toutes les entreprises. Il ne me semble pas impossible de mettre au point des outils plus analytiques pour des familles d'activités comme par exemple la prestation intellectuelle, la production de biens, le négoce, la location de matériel, etc.

Cette forme d'assistance permettrait au chef d'entreprise d'être plus serein. Dans la situation actuelle, chaque créateur d'entreprise « invente l'eau chaude » parce qu'il n'a pas accès à des ratios types pour se positionner face à des entreprises comparables. Or les erreurs de gestion de trésorerie sont facturées immédiatement au prix fort par les banques, ce qui constitue des manques à gagner directs.

Une petite entreprise ne peut pas vraiment détacher une personne pour assurer des tâches de suivi budgétaire. Compte tenu des coûts incompressibles auxquels elle est soumise, il lui est difficile de demeurer compétitive face aux grosses structures qui amortissent ces coûts sur un chiffre d'affaires nettement plus conséquent. C'est pourquoi la carence de gestion est une cause importante de mortalité des jeunes pousses.

La paperasserie

L'administration commence à m'adresser les beaux courriers dont elle a le secret. Par exemple, elle réclame plusieurs fois le même document ou propose des sur-

taxes qui ne vous concernent pas. Il n'y a pas lieu de se choquer : le principe est qu'il revient à l'entreprise de faire la preuve qu'elle est en règle. Bien entendu, il faut répondre avec une indéfectible patience. C'est insupportable.

Chaque jour, je reçois environ un kilo de courrier. Le courrier qui m'intéresse vraiment est celui qui provient de mes clients et de mes fournisseurs. La publicité m'ennuie, d'autant qu'elle n'est généralement pas compréhensible en moins de trente secondes. La corbeille à papier l'accueille sans délai et sans crainte car faire l'impasse sur son contenu n'a guère de conséquence sur la vie de l'entreprise. En revanche, si le courrier qui provient de l'administration est lui aussi incompréhensible dans un délai de trente secondes, il n'est pas recommandé de le jeter aussi vite. De ce fait, il est vécu comme une véritable agression. Comment le distinguer de la publicité depuis que l'administration s'est mise en tête de communiquer comme un acteur du secteur marchand ? Le chef d'entreprise qui ne pense en fait qu'au fonctionnement de sa production et de son activité commerciale ne sait à priori pas de quoi lui parle ce courrier et son décryptage lui prend un temps précieux.

En réalité, ce n'est pas tant la quantité de courrier que le stress occasionné qui est dénoncé par les chefs d'entre-

prises lorsqu'ils se plaignent de la paperasserie administrative. Car une fois le message décrypté, il faut généralement réagir au plus vite. Tous les chefs d'entreprise connaissent la bousculade du paiement de la TVA ou du Garp au moment de partir en voyage. Le formulaire arrive toujours au dernier moment. L'expert comptable fait ce qu'il peut pour le remplir. Les dates sont toujours critiques.

C'est ainsi que peu à peu, l'ouverture du courrier devient pour moi le mauvais moment de la journée. Il est grand temps que l'administration comprenne qu'elle doit respecter la charge de travail qu'elle occasionne chez ses administrés. Le beau logo en couleur n'est pas un cache-misère, même si dit-on, il fait du bien à ses fonctionnaires. Des courriers qui ne jargonent pas et surtout qui ne réclament pas une information que l'administration (au sens large) possède déjà : voilà le nouveau slogan à adopter... en attendant d'aller plus loin : « l'administration au service des administrés ».

Les managers qui réussissent le mieux sont ceux qui savent se mettre au service de leurs troupes. C'est ainsi qu'ils libèrent le mieux les énergies de chacun. Pourquoi l'administration ne se fixerait-elle pas comme objectif de réduire les coûts de gestion administrative des entreprises pour obtenir un tissu d'entreprises plus performant ?

Les chefs d'entreprise et La Poste

L'administration qui tient le « pompon » auprès de tous les créateurs d'entreprise, les professions libérales, les artisans et les commerçants est sans conteste LA POSTE. Le créateur d'entreprise est l'homme à tout faire de sa propre entreprise, c'est une évidence. Il doit en particulier aller au guichet acheter ses timbres, envoyer et retirer ses plis en recommandé. Il le fait en faisant la queue comme tout le monde... Lorsqu'il arrive au guichet, on lui demande une pièce d'identité et un K-bis de moins de trois mois. Enfin, s'il envoie un simple recommandé, il ne peut obtenir de note de frais.

Durant l'attente au milieu des poussettes et des toutous, ses nerfs se sont un peu échauffés. C'est une bombonne de nitroglycérine qui arrive au guichet. Le simple mot de K-bis le fait voler en éclat... et le soir en rentrant, apaisé tant bien que mal, il découvre les superbes spots TV que LA POSTE offre à ses employés pour les convaincre qu'ils travaillent dans une entreprise qui a de l'avenir. « *Manque de décence ...* » soupire le pauvre chef d'entreprise.

Premiers bureaux, premiers progrès

Les six mois se sont déjà écoulés. La pépinière appelle pour dire que le bureau dont elle refait le papier peint sera prêt dans deux semaines. Branle-bas de combat : il

faut prévenir Julien et aller en vitesse acheter le mobilier et l'ordinateur dont il va avoir besoin.

L'achat du mobilier est une étape particulière. Il faut une ligne de produits qui soit suivie, pas trop chère, solide, qui ait un minimum de caractère, qui soit livrée montée dans les plus brefs délais et qui ne prenne pas des heures à être configurée. Je m'adresse tout simplement à des professionnels de l'aménagement de bureau. Ils sont déçus par la petitesse de mon besoin, je n'ai que de l'espoir de croissance à leur faire miroiter. Julien est impliqué dans ce choix. C'est notre première collaboration.

Je m'arrange pour que le jour de la remise des clés du bureau de la pépinière coïncide avec la livraison de l'ordinateur et du mobilier. Le local est sobre et surtout très propre, à chacun d'y mettre ou pas un brin de fantaisie. C'est un peu comme le cahier neuf de la rentrée scolaire : sa virginité incite à prendre de bonnes résolutions. Nous nous adressons à nous-mêmes des vœux de succès dans la joie et la bonne humeur.

Nous nous mettons sans tarder au travail. Je me rends compte que tout devient nettement plus rationnel. Je possède à nouveau un territoire familial et un territoire professionnel. Fini les insomnies récupérées en travaillant dans le salon. Je retrouve un équilibre, enfin.

Julien et moi découvrons nos voisins de bureau. L'accueil est chaleureux mais bref. Les couloirs grouillent de vie,

chacun vaque à ses occupations. Il y a des créateurs d'entreprise de toutes sortes et de tous âges. C'est un peu comme sur les terrains de tennis d'un grand club : les jeunes tapent comme des brutes, c'est beau, c'est puissant, mais il y a pas mal de balles qui sortent. Sur d'autres terrains, il y a des hommes d'expérience qui s'économisent et qui ne jouent que les balles qui les amusent. Au milieu de tout ce petit monde, il y a les joueurs qui jouent à leur manière avec leurs convictions.

Ce qui me frappe le plus c'est la manière dont ils parlent de leur projet et des formes d'ambition qu'ils y mettent. Les premiers feux de l'action ont déjà entamé certains, il leur faudrait un coach.

Régulièrement des pots sont organisés pour nous permettre de nous rencontrer, faire des affaires et surtout échanger sur des expériences heureuses et moins heureuses. Aucune des entreprises de la pépinière n'est en concurrence directe. Il n'y a donc pas de réticence à échanger les adresses des fournisseurs voire même de clients. L'entraide est informelle mais efficace. Le directeur de l'établissement veille avec poigne au respect des lieux et des bonnes habitudes.

Les prestations accueil, standard, copieuse... changent mon petit quotidien et libèrent ma charge de travail. Je ne regrette pas mon choix de pépinière. Dommage que ce soit aussi difficile de mettre son entreprise dans une pépinière que de mettre son enfant en crèche.

Le chômeur longue durée et le brasier de la start-up

Avec Julien, tout se passe en douceur. Lui aussi est content car ce job, il en a envie et l'a attendu longtemps.

Il l'a attendu au chômage, et c'est là que le bât blesse. Je vais l'apprendre à mes dépens, le chômeur souffre de deux maux : la perte de rythme et le recalage de son ego. Je suis certes « sur-rythmée », dès le lever du lit il y a un PERT qui se construit dans ma tête de manière à faire le plus de choses possibles avec un minimum de gestes, de déplacements et de contacts. Tout est optimisé du matin au soir. Julien, n'a pas les mêmes réflexes que moi. Il rit de me voir aussi « compacte », mais je vais l'aider à le devenir rapidement un peu plus lui-même. Pris avec bonne humeur, le problème passe presque inaperçu.

En revanche, le recadrage de l'ego est plus délicat. Il faut lui permettre de reprendre confiance car il faut qu'il produise et nous ne pouvons pas débattre toute la journée du bien-fondé de ses choix... en même temps, il faut qu'il se rende compte que les clients se sont adressés à l'agence et donc à ses collaborateurs en général et pas à lui en particulier. Il n'a donc pas besoin de se justifier et de se « survendre ». On l'aime comme il est. L'agence l'a choisi, l'agence a été choisie par les clients. C'est une chaîne de confiance qu'il ne faut pas trahir, un point c'est tout.

L'État fait une petite remise sur les charges sociales afférentes à l'embauche d'un chômeur de plus d'un an. Je commence à comprendre pourquoi. Il faut bien douze mois pour remettre le bonhomme à flot. Si le retour à l'emploi échoue, l'employeur doit rembourser la remise de charges qui lui a été accordée. Ce dispositif est sans doute acceptable pour une grande entreprise qui a la possibilité d'immerger l'intéressé dans un contexte où son cas sera dilué et donc plus rapide à réduire. Cela devient injuste dans les petites structures où l'effort consenti est proportionnellement plus important et irrécupérable en cas d'échec. Je prends la décision d'éviter les chômeurs longue durée, n'en déplaie à mon désir de manifester ma générosité à leur égard. Je ne vais pas tarder à me rendre compte que je ne suis pas la seule à adopter une telle attitude.

Domage car je suis convaincue que les petites entreprises sont les mieux placées pour leur offrir un retour à l'emploi taillé sur mesure.

Première paie des salariés

À la fin du premier mois dans nos locaux, je fais faire le premier bulletin de salaire de Julien. Je découvre rapidement que pour payer deux salariés il faut faire dix chèques : un pour chacun plus un par organisme de col-

lecte des charges sociales. C'est ridicule. Quand est-ce qu'un organisme de centralisation sera mis en place, tant pour la collecte des données que pour les paiements ?

On a beaucoup parlé à un moment de la simplification des bulletins de salaire. Au prix de grands sacrifices deux lignes ont été enlevées (!). Ce n'est pas vraiment le progrès que les entreprises attendent puisqu'un bulletin de salaire est trop délicat à établir. Ils sont faits sur ordinateur. Ce n'est pas deux lignes de moins qui changent les choses. En revanche, huit chèques, c'est huit enveloppes, huit timbres, huit enregistrements, huit pointages... et huit sources d'erreurs. Mes confrères parlent à juste titre du montant exagéré des charges patronales. La réduction des frais de gestion serait également bien appréciée.

Le piège des bonnes recettes marketing

Forts de cette logistique fiable et de la souplesse de production apportée par Julien, nous décidons de passer à des actions plus offensives commercialement : nous organisons une journée débat sur les nouveaux médias dans le monde du service. Avec un thème accrocheur, un plateau d'intervenants de qualité et un fichier d'invités payants correctement ciblé, nous sortons brutalement de

l'anonymat. Cependant, cette action nous a demandé un tel effort de préparation que l'agence a été improductive pendant un mois. Comme l'opération a été un succès, à présent nous croulons sous les rendez-vous commerciaux. Ces rendez-vous sont certes porteurs de beaucoup d'espérances mais ne sont pas « facturables » et de ce fait ne comblent pas le retard de trésorerie que nous avons pris. Ce serait un peu stupide d'exploser en vol. Il va falloir apprendre à régler son action commerciale... d'autant que s'agrandir dans la pépinière se révèle presque aussi délicat que d'obtenir un premier bureau. Gérer la croissance devient une préoccupation supplémentaire.

La construction d'une équipe

La question de l'embauche se révèle assez délicate car le marché du travail ne nous propose pas de candidats formés à notre métier qui est encore trop nouveau. Nous optons pour l'arrivée d'un stagiaire. Ma déception est grande lorsque je découvre selon les dispositions de l'administration, qu'il ne m'est pas possible de le garder plus de trois mois, c'est-à-dire tout juste le temps de lui apprendre comment s'écrit un scénario. Le pauvre se retrouve à relire et mettre en forme nos productions. Il repart en ayant découvert un nouveau métier qui lui plaît, mais je ne suis pas certaine que nos investissements réciproques aient été optimisés. Il n'y aura donc

plus de stagiaire dans l'agence avant longtemps. Désormais nous allons jongler entre les mètres carrés de bureau et les talents repérés sur le marché du travail.

Souvent les clients me demandent comment nous faisons pour repérer des talents. Chacun possède son petit secret. Pour moi c'est tout bêtement le feeling, tout ce qui est dans le « non-dit » du premier entretien. Mais au-delà de l'individu, il y a le team. Je recherche des gens qui vont entrer en complémentarité les uns avec les autres. C'est une alchimie délicate. Je ne peux pas toujours faire ce que je veux.

Les embauches sont avant tout réglées par les contrats signés avec les clients. Je dois parfois me contenter d'un talent incertain pour pouvoir honorer mes engagements commerciaux. Tant et si bien que tôt ou tard, je me retrouve avec la nécessité de licencier. En effet, dans une petite structure, il est impossible de vivre avec un problème étouffé. Tous les problèmes relationnels doivent être résolus au fur et à mesure. Celui qui ne trouve pas sa place doit être encouragé à la trouver à l'extérieur. Facile à dire, mais bien entendu très délicat à opérer avec notre code du travail.

Tout a été dit sur le manque de souplesse de notre législation sociale. Les petites structures ne sont pas plus durement frappées que les grosses, si ce n'est qu'en cas de pépin, c'est la disparition de la boîte qui est en

jeu, car les plaintes aux prud'hommes peuvent aboutir à des indemnisations terribles pour les entreprises. Les juges le savent et en tiennent compte mais avec une marge de manœuvre étroite car il n'est pas question de défavoriser un salarié d'une petite entreprise. Ceci a pour effet négatif que les emplois dans les petites entreprises ont la réputation d'être moins bien protégés, ce qui nuit à l'ouverture d'esprit des candidats pour ces entreprises.

Ma boîte progresse bien et mes journées sont bien remplies. Je fais semblant de ne pas me rendre compte que, ramenée au coût horaire réel, ma femme de ménage est mieux rémunérée que moi. En plus, elle peut changer de métier quand elle le désire. Moi c'est nettement plus difficile.

La justice

Le chef d'entreprise est un citoyen qui a plus de chance que ses congénères de se trouver face à un juge. Le passage au tribunal de commerce fait partie du parcours d'initiation. Pour ce qui me concerne, je suis plaignante contre un fournisseur indélicat. Je suis admirative en découvrant les méthodes de travail du juge. Je suis désolée de découvrir le côté totalement anachronique de la maîtrise du temps par le tribunal. Il y a vraiment

un problème de ce côté là : des textes pléthoriques, des procédures relativement lourdes, mais surtout peu de hiérarchisation selon la gravité des cas.

J'ai le plaisir de voir le jugement tourner en ma faveur. Malheureusement, je ne parviendrai jamais à le faire exécuter en dépit des honoraires réclamés par l'huissier imposé par la localisation du siège social de mon entreprise. Passé un certain temps, l'exécution de ce jugement est devenue sans importance. C'est ainsi, paraît-il, que se terminent bien des affaires. L'un a le plaisir de voir sa cause entendue, l'autre de ne pas obtempérer. C'est un vivier de voyous qui en résulte.

La proie des malfaisants

Au bout d'un an de fonctionnement effectif, j'en arrive à avoir la sensation que la terre est peuplée de brigands et de charlatans. Je n'avais jamais eu ce sentiment du temps où je travaillais pour de grands groupes dotés de services juridiques conséquents. En analysant les affaires qui m'ont le plus choquées, je me rends compte que je suis en fait une proie et je dois donc faire preuve d'une vigilance toute particulière pour repousser les attaques des importuns.

Un jour, je reçois un recommandé me sommant de cesser d'exploiter la marque que j'avais déposée à l'Inpi. Je

sais que j'ai fait toutes les démarches et que s'il y a arbitrage, cela se passera en dehors de ma volonté. Je décide de ne pas bouger. Le cabinet chargé de me poursuivre insiste et me signale qu'une négociation est possible. Je ne bouge toujours pas et le problème se perd dans la nuit des temps. Un autre jour, c'est un des experts comptables que j'avais consulté au moment où j'ai choisi mon partenaire qui me poursuit pour me faire payer au prix fort le temps qu'il aurait passé avec moi dans le cadre de cette consultation... et ainsi de suite : régulièrement des indélicats tentent de m'extorquer des sommes d'argent en misant sur mon manque de temps, de self control ou de connaissance juridique.

Il y a aussi les problèmes de la vie quotidienne avec les fournisseurs. Un jour c'est mon expert comptable en personne qui m'explique qu'il a perdu la chemise qui contient mes factures d'achat de prestations et de fournitures. Il ne peut donc pas déduire la TVA puisqu'il n'a pas de preuves. Un autre jour c'est un fournisseur qui traite directement avec un de mes clients, défilant ainsi les us et coutumes du commerce dans le B to B⁸. Il faut se battre sans relâche. Chez les petits, les coups sont bas !

8. Business to business : le commerce entre deux entreprises par opposition au commerce qu'une entreprise fait avec les particuliers (B to C business to consumer).

C'est ainsi que je commence à comprendre la différence entre un cadre qui dirige un centre de profit dans une multinationale et un dirigeant d'entreprise. Le dirigeant doit se battre sur tous les fronts, et pas seulement sur l'activité professionnelle qu'il a choisie. De plus en plus souvent, je dois résister à la tentation de m'enfuir travailler pour mes clients en laissant pourrir des situations peu goûtables, dont je ne sortirai pas gagnante si je laisse faire le temps. Personne ne gèrera à ma place les problèmes les plus sensibles.

Le PDG et le gérant

Le PDG qui a été nommé a en charge de conjuguer chaque jour les trois forces auxquelles il est soumis : son marché, ses actionnaires et ses salariés. Pour que la tresse soit jolie et solide, il faut que les trois brins se développent de façon harmonieuse. S'il ne donne pas satisfaction, il est en principe démis de ses fonctions.

Moi, je dois créer ces forces qui n'existent pas encore et leur appliquer une tension cohérente. Ceci réclame une mobilisation totale de mon énergie. Mes enjeux sont certes plus petits, mais totalement impliquants. S'investir à moitié équivaut à ne pas s'investir du tout. Si j'échoue, je perds tout. Je ne joue pas à la dînette sous le prétexte que ma petite entreprise à encore tout à prouver.

Il y a, dit-on, trois générations dans les entreprises familiales : celle qui crée, celle qui croit et celle qui croque. La première est celle qui a tout inventé et a transmis à ses descendants le plaisir du produit bien fait. La seconde génération est celle qui développe l'entreprise. Elle a plus de recul par rapport à la création de l'offre. Elle est plus stratégique. La troisième génération est celle qui croit que tout va bien alors que le produit n'est même plus un *cash cow* !⁹

Je me sens un peu à cheval sur la première et la seconde génération. En effet, le multimédia évolue très vite. Je ne peux pas me contenter d'inventer mon métier car lui-même évolue tous les trimestres. C'est un peu comme si l'histoire du cinéma se récrivait à toute vitesse. Les frères Lumière étaient des chimistes au départ. Ils se sont retrouvés à couvrir l'ensemble des métiers du cinéma : producteur, acteur, metteur en scène, exploitant de salle de projection en plus de leur activité de fabricant de pellicule ! Lorsque mon agence a ouvert ses portes, j'avais la position potentielle des frères Lumière. Chaque jour je dois me poser la question des segments de métier que je veux occuper, et cela sans me tromper dans les partenariats que je décide de passer ou de ne pas passer.

9. Le produit phare qui est la source de revenu et de notoriété pour l'entreprise.

Fin tragique dans le bureau à gauche

Dans la pépinière, il a y peu d'échecs. C'est pour cela que chaque cas est vécu comme un petit drame collectif. Un de mes voisins doit refermer sa boîte. Il doit faire appel à un liquidateur qui lui occasionne coûts et tracasseries. Ce qu'il me raconte ne me fait pas envie. J'en arrive à la conclusion que ma boîte sera vendue si nécessaire mais pas fermée.

La cause de son échec est assez bête : il a mal anticipé la fin des aides qui lui ont été accordées, en particulier les allègements de charges. Il n'a pas su ou pu monter ses tarifs assez vite pour y faire face. Le malade est mort d' « underdose » de charges !

Outre le goût amer le l'échec, mon voisin doit affronter les contraintes administratives et financières de fermeture d'une entreprise. Nous ne l'avons pas vu partir. Nous ne savons pas ce qu'il est devenu. C'est lorsque tout va mal que l'entreprise se fait surtaxer. Encore une fois, je pense qu'il faudrait développer d'avantage la prévention.

Les marchés publics

Cela fait plus de deux exercices comptables que la boutique tourne et donc paie des impôts. Je peux donc me mettre en situation de soumissionner dans des appels

d'offre publics. En effet, aussi incroyable que cela puisse paraître, les entreprises doivent attendre plus d'un exercice comptable pour avoir accès au plus grand donneur d'ordre en France, c'est-à-dire l'État. C'est un peu comme si l'État ne faisait pas confiance à ses jeunes pousses et laissait le soin aux entreprises privées de les mettre à l'épreuve à sa place.

Pour soumissionner à un appel d'offre public, il faut être capable de prouver que tous les impôts et taxes ont été payés. Ce n'est pas l'État qui vérifie cette information mais l'entreprise qui en fournit les preuves... à partir de documents fournis par l'administration elle-même !

Mais là n'est pas le plus pittoresque de l'affaire. Pour vérifier les histoires bizarres racontées par mes voisins de la pépinière, je décide de faire moi-même la collecte des tampons. Il en faut quatre, cela me vaudra quatre fous rires, car il vaut mieux en rire : une journée à entendre des fonctionnaires m'expliquer pourquoi il ne va pas me donner mon tampon... pour finalement me l'accorder, car il y a des hommes et des femmes de bonne volonté dans l'administration.

Les tampons sont valables bien entendu un an. Il ne faut pas croire que le plus dur soit d'obtenir les tampons. Non ! Le plus délicat se présente à chaque réponse : il faut respecter à la lettre le code des marchés publics que vous n'avez bien entendu pas le temps de lire. Ce

« cinéma » a néanmoins sa raison d'être : il est destiné à éviter les marchés truqués que chaque citoyen peut voir dénoncés de temps à autre dans la presse.

Mon métier s'apparente aux métiers de la communication d'une part et de l'informatique d'autre part. Il est très nouveau et a besoin d'être expliqué. En plus, mon agence possède des atouts très originaux qu'il faut pouvoir mettre en valeur avec des exemples, exemples que nous ne pouvons pas montrer dans des dossiers pour des questions de propriété intellectuelle. Je ne peux pas rencontrer les décideurs. Mon offre n'est donc jugée que sur dossier. Je ne peux pas non plus rencontrer les personnes pour qui je travaillerais si j'étais retenue. Or le feeling est très important pour le client comme pour le prestataire. Je ne pense pas qu'un malade choisirait un médecin sur dossier.

À l'échelle macroéconomique, cette méthode présente un autre inconvénient : répondre à un appel d'offre représente un temps important pour une agence. Dans certains cas, le plus créatif du travail sera mis dans le dossier du soumissionnaire. Certaines administrations ne font pas de présélection. Des milliers d'heures productives sont ainsi englouties en pure perte.

L'administration a commencé à régler certains de ces problèmes, en particulier la transparence de la commission qui publie sa grille d'évaluation. Mais il y a beaucoup à

revoir et il serait intéressant à cette occasion d'étudier la part que l'État devrait allouer aux jeunes pousses.

Le plus beau de l'affaire est que nous avons fini par faire du business avec l'administration, mais sans avoir recours aux fameux tampons si chèrement acquis. Ceci confirme qu'il y a des hommes de bon sens partout. Décrocher une mission est une chose, se faire payer en est une autre. Cette même administration qui ne supporterait pas que je ne paie pas mes salariés à la fin du mois s'accorde des conditions de règlement à douze mois, voire même tente de ne pas payer du tout au motif que la ligne budgétaire n'a plus cours. Certes, il s'agit là de cas extrêmes, mais non rares. Or le recours contre l'administration est encore plus délicat que contre une entreprise privée. Une attitude plus respectueuse voire même exemplaire me semble nécessaire.

Le poids de l'assistante du dirigeant

Les pépinières ne sont censées héberger les jeunes pousses que pendant vingt-quatre ou trente-six mois. Passé ce délai, le loyer monte de manière dissuasive. Il faut donc commencer à débarrasser le plancher. Je me demande comment nous allons faire tant il y a de travail pour chacun. Je décide de prendre une assistante. Ce

n'est pas un collaborateur comme un autre pour un chef d'entreprise. C'est un peu une « rallonge » en qui il doit mettre toute sa confiance. Son arrivée est l'occasion de franchir une nouvelle étape. Avec Julien, j'avais appris à déléguer les relations avec les clients et le suivi de la production. Cela s'était passé en douceur car en fait le métier de « cadre d'encadrement de production » était celui que je connaissais le mieux. L'assistante va prendre en charge des sujets que je maîtrise moins et qui n'en sont pas moins décisifs pour la vie de l'entreprise. Il n'est pas rare qu'ils engagent ma propre responsabilité. Elle sera dans les confidences et portera avec moi les petites choses qui me lient avec chacun de mes collaborateurs, mes fournisseurs et mes clients, voire même avec l'administration. Il faut que je trouve le plus vite possible le bon dosage de confiance et de fermeté avec elle.

Les contrôleurs de gestion qualifient ce type de poste « d'improductif », c'est-à-dire qui ne produit pas de profit immédiat. Il est vrai que le coût de cette assistante ne sera pas directement facturée à mes clients. Je dois donc être prudente sur ce qu'elle va me coûter. Je dois me contenter pour commencer d'une assistante sur la base d'un revenu modeste et qui accepte de dépenser beaucoup d'énergie pour faire grandir le « back-office » de l'entreprise au fur et à mesure que nous allons nous développer. Le challenge a de l'allure et je tiens à ce que

notre assistante soit considérée par tous comme une pièce maîtresse de notre entreprise.

Prudence financière oblige, elle sera payée au lance-pierre aussi longtemps que nous serons petits.

Une vraie adresse pour se lancer vraiment

Sitôt arrivée, mon assistante est débordée. Néanmoins sa mission prioritaire est d'organiser le déménagement et avant tout de trouver des locaux. Je reprends le cauchemar à la case départ. Rien n'a changé. L'immobilier de bureau n'est toujours pas adapté aux exigences de souplesse auxquelles sont confrontées les entreprises de premier ou deuxième âge. Les investissements à opérer sont plus à la portée de mon budget que la fois précédente, mais il faut que je me fasse une idée de ma croissance pour viser ni trop grand ni trop petit. Il y a également un rapport standing / budget à étudier. Je ne suis plus la petite boîte qu'il faut aider à démarrer. Je pense même être un acteur à part entière sur mon marché. C'est le moment d'afficher notre consistance.

Le vrai problème demeure celui de l'élasticité des locaux dont je vais avoir besoin. Je me dis que partager les frais fixes avec d'autres entreprises amies, et non concurrentes, serait une bonne solution. Nous pourrions nous

offrir un copieur et un standard téléphonique plus performant, voire même un serveur réseau de haut niveau, nous pourrions également nous offrir une hôtesse et mutualiser une partie de notre secrétariat, etc. L'idée s'avère bonne mais très difficile à mettre en œuvre. Je n'ai pas de mal à trouver de candidats au sein même de la pépinière. Je n'arrive pas à trouver une base d'accord satisfaisante avec les uns et les autres : divergence sur le standing, difficulté à prévoir ce qu'il se passe si l'un des colocataires explose ou devient indésirable, débats interminables sur la répartition des coûts... le plus simple est de s'occuper chacun de ses affaires. Dommage, cela occasionne du gâchis, mais je n'ai pas le choix.

Je vais monter ma boîte !!!

GENEVIÈVE BOUCHÉ

© Éditions d'Organisation, 2003

ISBN : 2-7081-2861-2

Éditions

d'Organisation

Sommaire

Toute ressemblance...	1
-----------------------	---

1. De la claque à la niaque !

Votre connaissance « métier » est votre véritable patrimoine.

Il'acceptez pas qu'il s'étirole. Votre employeur peut en être lui-même victime. ... 7

La rupture technologique	10
La formation périmée	12
Des syndicats centrés sur leur survie	14
Le départ	15
À la maison	17

2. La traversée du tunnel

Trouver un emploi « tout fait » ou créer son propre emploi :

un choix à faire seul face à sa personnalité. 21

Les CV prospectus	23
Le marché caché	25
La création d'entreprise, un pis-aller	27

U

Mon modèle de créateur	28
L'image laborieuse de chez nous	30
À la solde des États-Unis	31

3. Et la lumière fut

<i>Tout projet de création commence par une idée à construire comme un professionnel, mais avec les moyens du bord.</i>	35
De nouvelles règles pour un nouveau marché	37
Transformer un handicap en atout	40
La solitude du demandeur d'emploi	43
L'assistance aux créateurs d'entreprise	47
Ce que personne ne peut faire à ma place	50

4. En cuisine...

<i>Une idée n'a de valeur que si elle s'énonce clairement... dans un business plan construit avec bon sens, mais sans repères.</i>	53
La sélection pour une formation dédiée à la création d'entreprise	56
Ne pas toucher au développement de logiciel	60
Pas de financement de R & D pour les jeunes pousses	61
Les aides à la création	64
La forme juridique	67
La levée de capitaux privés	69
La peur d'assurer la gérance	71
Les actionnaires amicaux	75
Les premiers clients sans statut officiel	76
L'école des entrepreneurs, école des héros	77

5. La farandole des embûches

*Donner naissance à une personne morale est une forme d'accouchement.
Même allégées, les formalités demeurent un point de passage délicat.* 83

Les formalités de création 85

La sélection d'un expert comptable 85

Le parcours du K-bis 87

La banque et le créateur d'entreprise 89

Le nom et l'Inpi 91

6. Clap ! Moteur

*Le rêve devient réalité, et la réalité est faite de mille petites choses
à gérer avec sérieux et dynamisme.* 95

Le respect des clients sans servilité 97

Le rapport qualité-prix et les profiteurs 97

Ma première paie 98

Entre les textes et le pragmatisme 100

L'immobilier de bureau inadapté 100

L'accès à une pépinière 102

La première embauche 104

Le code du travail, chemin de croix des dirigeants
et des autres 106

Les chéquiers conseil 107

Les experts comptables et les outils de gestion 109

La paperasserie 111

Les chefs d'entreprise et La Poste 114

Premiers bureaux, premiers progrès 114

Le chômeur longue durée et le brasier de la start-up 117

Première paie des salariés 118

Le piège des bonnes recettes marketing	119
La construction d'une équipe	120
La justice	122
La proie des malfaisants	123
Le PDG et le gérant	125
Fin tragique dans le bureau à gauche	127
Les marchés publics	127
Le poids de l'assistante du dirigeant	130
Une vraie adresse pour se lancer vraiment	132

7. Souriez, vous êtes regardés

Le vrai bonheur du dirigeant se cache ailleurs que dans le pouvoir et l'argent.

Il réside dans l'accomplissement de soi et de ses collaborateurs.

Mais pour y accéder, il faut endurer la solitude.

.....	135
Du bourgeon à la fleur	137
La vraie solitude du dirigeant	138
Investir pour une offre plus approfondie	139
L'ouverture du capital	142
Solliciter un crédit pour de la R & D	144
L'autofinancement	144
Le surinvestissement des salariés	146
Les relations avec la presse	147
Le petit patron et le politique	149
Les envieux de l'inconfort	152
Un métier toujours plus compliqué	155

8. Voilà les fous de la net-économie

<i>Fini le créateur isolé, bonjour le créateur « sous contrôle »</i>	157
Une nouvelle race de créateurs d'entreprise	160
Des success stories bien médiatisées	161
Incorporer la terre du minitel dans le grand cyber	161
Les créateurs de Web agencies	164
Les start-up et les spin-off	167
Un mauvais modèle reste un mauvais modèle	171
L'excès de court terme	173
La misère branchée	175

9. Broyé ou recyclé ?

<i>Nombre de beaux rêves se terminent dans la croissance externe d'un grand groupe avec son cortège de conflits. Mais il y a une autre voie possible : le recyclage des hommes, des savoir-faire et des capitaux.</i>	177
La décision de vendre	179
Le gâchis du savoir-faire	180
Recyclage complet dans la Silicon Valley	182
Mon bénéfice, votre bénéfice	183
Repousser les limites du risque et de la complexité pour mieux créer	183
Making off	191
Y a-t-il un espoir ?	195
Projet de loi : Agir pour l'initiative économique	195
Synthèse générale	196