

**BENOÎT GALY**

Président du CJD La Défense 2010-2012

Préface de **PHILIPPE BLOCH**

Entrepreneur et animateur de « L'Entreprise BFM » sur *BFM Business*

# BIEN S'ASSOCIER

# POUR MIEUX ENTREPRENDRE



COMMENT **CRÉER** UNE ENTREPRISE  
À PLUSIEURS  
SANS **S'ENTRETUER**



Retrouvez nos prochaines parutions, les ouvrages du catalogue et les événements à ne pas rater sur notre site Internet. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les livres qui vous intéressent, en papier et en numérique!

**À bientôt sur [www.editionsleduc.com](http://www.editionsleduc.com)**

Découvrez également toujours plus d'actualités et d'infos autour de la collection Zen Business sur : [www.zenbusiness.fr](http://www.zenbusiness.fr) et la page Facebook « Zen Business ».

Maquette : Datagrafix

© 2013 LEDUC.S Éditions  
17, rue du Regard  
75006 Paris – France  
E-mail : [info@editionsleduc.com](mailto:info@editionsleduc.com)  
ISBN : 978-2-84899-586-1

*Zen Business est une marque des éditions Leduc.s*

BENOÎT GALY

Président du CJD La Défense 2010-2012

Préface de PHILIPPE BLOCH

Entrepreneur et animateur de « L'Entreprise BFM » sur *BFM Business*

# **BIEN S'ASSOCIER**

POUR MIEUX

# **ENTREPRENDRE**





# SOMMAIRE

Préface de Philippe Bloch	7
Introduction	11
1. La flamme commune	17
2. Partez sur des bases saines	57
3. La justice, le pouvoir et l'argent	109
4. Ajustez la relation	143
5. Gérez la sortie	171
Conclusion	193
Remerciements	195
Annexe : Exemples de clauses de sortie	197
Table des matières	207



# PRÉFACE DE PHILIPPE BLOCH

« **S**i seulement j'avais su... » Combien d'entrepreneurs se sont un jour adressé ce reproche, après avoir subi l'épreuve d'une séparation avec leur(s) associé(s). Qu'on en ait eu un, ou plusieurs, ne change rien à la douleur que l'on ressent lorsqu'elle survient.

Cette impression terrible d'avoir tant donné, tant partagé, et parfois si peu reçu en retour. Cette frustration d'avoir bossé comme un fou pendant des années, alors que celui en qui l'on croyait était moins présent qu'on ne l'espérait. Ce regret de l'avoir toujours défendu auprès de votre épouse, vos proches ou vos parents, alors même que tous avaient vu juste et vous avaient alerté dès le début sur sa personnalité ou sur les risques de votre association. Mais n'aurait-ce pas été admettre votre propre erreur de jugement que de les écouter avant qu'il ne soit trop tard, en faisant l'impasse sur votre fierté ? Ce souci, finalement inutile, de l'avoir systématiquement valorisé auprès de tous vos interlocuteurs. Ces moments qui vous reviennent en mémoire, comme autant d'occasions ratées de mettre les choses à plat et de lui expliquer vos états d'âme le concernant, afin de trouver ensemble une fin honorable à une histoire désormais sans avenir. Ce temps perdu à ne pas avancer comme vous le souhaitez, parce qu'il ne partage pas votre projet. Les efforts qu'il déploie pour prendre le contre-pied de vos décisions et s'imposer auprès de vos collaborateurs, quitte à renier certaines des valeurs sur lesquelles vous aviez construit votre entreprise. Ce manque de courage, surtout, qui vous a fait trop longtemps préférer le *statu quo* aux décisions humainement douloureuses. Ces désaccords, de plus en plus fréquents. Ces regards qui s'évitent. Cette

détestation qui s'installe, jour après jour. Ces journées passées ensemble dans le même bureau sans s'adresser la parole, le mail devenant le seul moyen de communiquer. Ces négociations financières sans fin qui ne mènent nulle part. Ces mesquineries, dont on ne se serait jamais crus capables. Cette ambiance, qui ne cesse de se dégrader et de démotiver vos équipes, au point d'impacter les performances de votre entreprise et d'en voir partir les meilleurs éléments. Et puis, un jour, la violence d'un divorce, voire d'une trahison, qui fait basculer votre vie et celle de vos salariés du jour au lendemain. Ces procédures juridiques qui se poursuivent bien au-delà de son départ... ou du vôtre. Cette dramatique impression de gâchis qui aurait pu être évité. Et surtout ce regret de lui avoir trop longtemps accordé votre confiance, votre loyauté et votre fidélité.

Tout avait pourtant si bien commencé. On allait conquérir le monde ensemble, rien ne pourrait nous arrêter, à deux ou trois, nous serions tellement plus forts ! Eh bien non, pas forcément ! Il n'y a certes aucune fatalité de l'échec en matière d'association capitalistique. Le meilleur est toujours possible, et un duo comme celui formé par Paul Dubrulle et Gérard Pélisson pour créer et développer le Groupe Accor en est la plus belle illustration. Mais le fait que ces deux fortes personnalités aient été si souvent citées en exemple, et qu'il soit si difficile de trouver d'autres couples d'entrepreneurs *successful* ayant duré aussi longtemps qu'eux, est la preuve que le pire existe aussi, comme en atteste le scénario ci-dessus que tant d'entrepreneurs ont vécu à leurs dépens. Souvent interrogés sur le secret de la longévité de leur partenariat, l'un et l'autre répondaient invariablement qu'ils s'étaient fixé dès le départ trois règles intangibles. Règle n° 1 : tout partager à 50/50, les profits comme les pertes, les joies comme les emmerdes. Règle n° 2 : ne jamais afficher publiquement leurs divergences, en interne comme en externe. Règle n° 3 : ne jamais prendre aucune décision qui ne fasse pas l'unanimité entre eux ou qui risque de les diviser d'une quelconque façon.



Des règles de bon sens. Mais dont la stricte application ne garantit en rien un long fleuve tranquille. La lecture de ce livre atteste en effet qu'il n'existe aucune recette miracle du succès en matière d'association. Il y a certes des pièges évidents, dans lesquels il vaut mieux éviter de tomber. Encore faut-il les connaître et apprendre à les repérer. Il y a aussi, à chaque étape de l'aventure, les bonnes questions à se poser... et à poser à son ou ses associé(s) ! Et puis il y a surtout ces témoignages passionnants d'entrepreneurs, qui sont autant d'histoires susceptibles d'alimenter votre réflexion. C'est tout le mérite de Benoît Galy que d'avoir rassemblé en un seul ouvrage autant de précieux conseils.

« *Hope for the best. Prepare for the worst.* » (Espère le meilleur. Prépare-toi au pire.), aiment rappeler les Américains. Une philosophie qui s'applique parfaitement à notre sujet. À l'instar du mariage, une association professionnelle est une décision lourde, qui suppose l'acceptation et le respect de droits et de devoirs ainsi qu'une éthique sans faille. Comme un divorce, une séparation professionnelle est un événement douloureux. C'est pourquoi il est si important de ne s'associer que lorsque l'on a de vraies bonnes raisons de le faire. Le simple fait de vouloir échapper à la solitude de l'entrepreneur ne saurait suffire. Il y a en effet d'innombrables façons plus légères de partager avec ses pairs, que ce soit au sein d'associations ou de clubs de dirigeants. Penser que «  $1 + 1 = 3$  » n'est pas plus convaincant, tant les synergies peuvent se révéler aléatoires ou décevantes. Croire que les années n'auront aucune prise sur votre amitié, et que vous continuerez de grandir forcément de la même façon, au même rythme et avec les mêmes envies est un piège classique qui n'évite pas l'apparition de dangereux déséquilibres après quelques années. Négliger enfin le poids des ego et de leur puissance destructrice peut mener tout droit à de cruelles déceptions.

Fort heureusement, rien n'est jamais écrit et nul n'est à l'abri d'une réussite. Si certaines associations présentent plus de risques que d'autres, tel un partenariat à 50/50 (le cas le plus fréquent, car

une entreprise a besoin d'un chef, et d'un seul), aucune solution n'est garantie à 100 %. Votre propre aventure ne ressemblera à aucune autre. Comme toute épopée entrepreneuriale, elle connaîtra des hauts et des bas. Des joies et des peines. Elle sera pleine de surprises, souvent bonnes et parfois moins bonnes. Elle vous donnera une énergie et une force insoupçonnables. Un sentiment de liberté que vous n'aviez jamais connu auparavant. Un plaisir unique. Peut-être choisirez-vous de la mener seul, à deux, ou à plusieurs. Peu importe. Le plus important est que vous la viviez chaque jour dans le strict respect de vos valeurs, en écoutant et en respectant vos associés en toutes circonstances, et ce quel que soit le nombre de parts qu'ils possèdent dans votre entreprise. Que vous ne laissiez jamais votre frustration ou votre colère vous entraîner dans des actes indignes ou des paroles assassines que vous n'auriez jamais accepté que l'on vous adresse. Quel que soit le destin de votre couple, vous pourrez ainsi durablement vous regarder chaque matin dans votre miroir. Un luxe infiniment plus précieux que n'importe quelle association, car mieux vaut perdre son entreprise que perdre son âme.

PHILIPPE BLOCH

Entrepreneur et animateur de  
« L'Entreprise BFM » sur BFM Business

# INTRODUCTION

**V**ous envisagez de vous associer, vous l'êtes ou vous l'avez été? Ce livre est fait pour vous! Créer et développer une entreprise tout seul, pourquoi pas? Mais à plusieurs, la route est forcément plus riche en rencontres. L'idée vous attire? Vous avez raison! Mais attention, le chemin de l'association est sinueux et les sorties de route fréquentes.

Heureusement, bien s'associer, cela s'apprend. Et il n'est jamais trop tard pour commencer. Partir du bon pied, c'est ce que nous vous proposons dans ce livre.

Votre envie n'étant pas forcément celle de votre voisin, vous ne trouverez pas ici de vérité qui s'applique uniformément. Simple-ment, l'expérience prouve que les pièges à éviter sont prévisibles. Les questions qui challengent la relation entre les associés, voire conduisent à la rupture, sont toujours les mêmes. Alors, autant partir sur des bases saines et clarifier sans tarder ce qui doit l'être. Sans formalisme pointilleux inutile, mais sans vivre au pays des Bisounours non plus.

Vous trouverez ici un tour d'horizon des questions à se poser ensemble. Structurées autour des grandes étapes de la vie d'une association en entreprise, les principales problématiques à résoudre vous seront présentées par des exemples de bonnes pratiques, de moins bonnes pratiques et même de mauvaises... Le tout est issu de l'expérience de centaines d'entrepreneurs et illustré par de nombreux témoignages de dirigeants, qui ont bien voulu confier l'histoire, parfois douloureuse, parfois glorieuse, des liens qui les unissent.

L'envie d'écrire ce livre vient de ma propre expérience. À 27 ans, je me suis lancé à mon compte en m'associant. La bonne réussite économique de l'entreprise s'est hélas accompagnée d'un échec de la relation d'association. Jeune et bête, j'ai pu expérimenter pour vous tout ce qu'il ne fallait pas faire... Huit années ont passé depuis ces débuts laborieux, et grâce aux nombreux liens que j'ai tissés dans les milieux patronaux, j'ai pu réaliser à quel point ces questions et ces problèmes étaient récurrents et essentiels. Quand la clameur des congrès se tait, que les salles de formation se vident, ces histoires se racontent à mi-voix : échange après échange, j'ai recueilli plus d'une centaine de témoignages pudiques, loin des discours de façade, où l'on parle aussi bien d'espoirs en l'autre déçus que de liens vivants ; d'échecs que de succès.

Avec les membres du mouvement d'entrepreneurs que j'ai eu la chance de présider pendant deux ans, le Centre des jeunes dirigeants de La Défense, nous avons formalisé cette approche pour élargir le recueil de témoignages à différents horizons entrepreneuriaux. Puis, avec la journaliste économique Sophie Baqué, nous avons dégagé les lignes de force principales de l'association pour vous permettre de les aborder le plus simplement possible. À chaque grande étape de la relation d'associés correspond un chapitre que vous pouvez lire de manière indépendante des autres et qui décortique les enjeux essentiels, les pièges les plus fréquents et les bonnes pratiques à étudier.

## **Vous démarrez une entreprise à plusieurs ?**

Ça y est ? Vous allez démarrer votre entreprise ! Vous avez l'expérience d'un métier, un premier client ou une idée novatrice, et mille chemins sont possibles. Ce collègue, cet ami, ce parent, c'est la personne de confiance avec qui vous allez pouvoir échanger, discuter, gagner du temps, mais surtout affronter l'inconnu. Parfois affichée, parfois pudique, compte avant tout

l'envie d'avancer ensemble pour affronter les défis de cette aventure moderne par excellence : l'entrepreneuriat.

Aucun de vous ne s'y connaît véritablement en droit. À vrai dire, la gestion d'une entreprise vous est plutôt étrangère. Mais vous savez au fond de vous que c'est par l'entrepreneuriat que passe votre chemin. Pour libérer votre énergie créatrice, exprimer votre potentiel, il faut faire ce pas dans le vide. Vous présentez qu'en le faisant ensemble, l'aventure sera plus belle. Rien n'a vraiment commencé, et vient déjà l'heure des premières questions, des premiers compromis à trouver et une question se pose : « Comment font les autres ? Quels sont les pièges à éviter ? »

**Le chapitre 1, « La flamme commune »,** vous permettra de clarifier les grandes lignes économiques de votre projet et de vous assurer que vous partagez les mêmes valeurs entrepreneuriales.

**Le chapitre 2, « Partez sur des bases saines »,** vous aidera à mettre en musique juridiquement votre association. Vous y découvrirez le piège qui fait régulièrement exploser en vol une bonne moitié des associations d'entrepreneurs. Avec quelques questions simples, vous parviendrez à déminer le chemin.

## **Vous souhaitez redonner un second souffle à votre association**

Vous êtes à votre compte depuis quelque temps déjà. Vous vous êtes associés pour faire jouer à plein la complémentarité des compétences. La relation avec votre associé est bonne... Mais entre ce que vous imaginiez au départ et la réalité actuelle, le fossé se creuse. En parler est compliqué. Quand vous mettez sur la table des questions stratégiques ou économiques, voilà que surgissent des questions sur le lien entre vous, entremêlées à des questions juridiques. Tout se mélange. Pourtant, vous étiez d'accord au départ. Que se passe-t-il ? Que voulez-vous vraiment ?

Les mots vous manquent... Pourtant, vous avez besoin de les trouver pour renouer un dialogue authentique et vivant.

**Le chapitre 3, « La justice, le pouvoir et l'argent »**, vous aidera à mettre des mots sur les lignes de tension qui mettent forcément à l'épreuve toute association d'entrepreneurs et à trouver ensemble des solutions acceptables par tous, tout en surveillant du coin de l'œil les risques de dérive.

Comme dans l'échange avec votre associé, la forme est parfois aussi importante que le fond pour trouver un consensus, **le chapitre 4, « Ajustez la relation »**, vous donnera des repères pour trouver la bonne posture, désamorcer la part d'irrationnel dans vos échanges et affirmer simplement vos envies.

## **Vous êtes en phase de rupture**

Vous avez compris. Une phrase, un mot et vous avez compris. Vous ne l'avez pas encore accepté, cependant vous savez désormais que l'autre ou les autres ne sont plus à vos côtés mais en face. Le futur dans lequel vous vous projetiez vient subitement de s'effondrer. La tristesse le dispute à la colère. Cette énergie qui faisait votre force vous manque, et votre frustration, pourtant légitime, vous dessert dans ce qui devient un combat d'apparences. Heureusement, le temps aidant, les options possibles apparaîtront plus nombreuses.

**Le chapitre 5, « Gérer la sortie »**, vous aidera à prendre du recul, à élargir le champ des possibilités et à accepter que les chemins de vie divergent.

## **Vous conseillez des entrepreneurs**

Vous êtes expert-comptable, notaire, banquier, avocat ou consultant. Ces histoires d'associations, vous commencez également

à les connaître. Vous en avez vu bon nombre se brûler les ailes, certains réussir. Et voilà encore deux nouveaux associés qui démarrent du mauvais pied. Vous le savez, vous leur avez dit, mais ils ne vous écoutent pas... C'est qu'ils ont la tête dure, ces entrepreneurs : des contraintes, ils en ont mille, et ils ne comptent pas se laisser freiner dans leur projet. Ils vous cantonnent logiquement à votre domaine d'expertise. Ce sont eux les entrepreneurs, ce sont eux qui ont la vision globale. C'est vrai. Et pourtant, vous voudriez les aider, raconter, transmettre... au-delà même de votre rôle, car ce qui se joue dépasse le cadre professionnel. C'est une histoire d'hommes, et vous vous sentez responsable.

Ce livre a été conçu pour vous donner une courroie de transmission. Il est le fruit d'une parole d'entrepreneurs pour des entrepreneurs. Les mots, les partis pris, les postures de départ sont ceux de chefs d'entreprise. Parfois, même le vocabulaire utilisé ne satisfera pas pleinement aux définitions de votre domaine. Mais les livres techniques ne manquent pas et l'entrepreneur a besoin de mots qui lui parlent. Le but poursuivi est le même : donner à nos associés l'opportunité de dialoguer pour construire ensemble une vision entrepreneuriale partagée.

Quelle que soit la situation dans laquelle vous vous trouvez, j'espère que la lecture de ce livre vous permettra d'avancer sur le chemin d'une relation fructueuse et vivante !

BENOÎT GALY





# 1

## La flamme commune

**C**ombiner le talent des uns et des autres pour trouver la combinaison gagnante? C'est, par définition, un acte entrepreneurial. Pour autant, il ne suffit pas de donner des parts du capital à quelqu'un pour faire de lui un entrepreneur. Votre futur associé en est-il réellement un? Pourquoi vous associez-vous vraiment? À quel rythme faut-il nouer le lien entre associés? Tour d'horizon des questions à se poser avant.

### Associez-vous avec un véritable entrepreneur

#### **4 critères pour détecter la fibre entrepreneuriale**

Comment savoir si votre associé est doté d'un état d'esprit d'entrepreneur? L'économiste Joseph Schumpeter, qui s'est penché le premier sur la question, nous donne des clés de réponse : entreprendre, c'est partir des choses telles qu'elles sont, et trouver de nouvelles manières de les combiner pour donner naissance à une innovation. Il s'agit, dans tous les domaines (le

produit ou le service développé, dans la relation entre associés, la relation client...), de tester des agencements nouveaux et porteurs.

**« Est entrepreneur celui qui exécute de nouvelles combinaisons permettant la production. »**

*Joseph Schumpeter,  
La Théorie de l'évolution  
économique, 1911*

Pourquoi s'associer pour entreprendre ? Car les talents de votre associé (ses compétences, ses capacités, sa force de travail) combinés aux vôtres doivent vous permettre d'atteindre un but plus ambitieux que si vous aviez entrepris seul de votre côté. Tester une combinaison

faite du talent de chacun, c'est par définition un acte entrepreneurial.

Pour vous, la question ne se pose pas : entrepreneur, vous l'êtes. Mais pour votre associé, comment savoir ? Partir mal accompagné peut être lourd de conséquences, comme le montre le témoignage d'Alain, 40 ans :

« Je me suis associé avec trois consultants indépendants pour créer un cabinet de conseil en marketing. J'étais à l'initiative du projet et, pour les motiver, j'ai créé une société commune. Chacun a mis 1 250 € au capital, soit 5 000 € en tout. Progressivement, je me suis rendu compte qu'ils continuaient à développer chacun leur propre structure en free lance : je faisais tout le boulot, j'investissais du temps de travail non rémunéré. Au bout de six mois, quand j'ai tapé du poing sur la table pour qu'ils se mettent au boulot, ils m'ont expliqué qu'ils étaient actionnaires, que je n'avais pas à leur donner d'ordres. Après quelques échanges de plus en plus acrimonieux, ils m'ont retiré la gérance. J'ai dû jeter l'éponge et repartir à zéro. »

Pour vous éviter la même expérience, voici quatre questions à vous poser.

***Critère n° 1 : Avez-vous des compétences complémentaires ?***  
Commençons par un petit quiz réalisé auprès de 125 dirigeants d'entreprise.

**Quel est, selon vous, le bénéfice principal de l'association ?\***

- La complémentarité des compétences : 83 %
- C'est un moyen d'aller plus vite : 7 %
- L'apport financier est plus important : 6 %
- Tout seul, j'ai peur : 4 %

La réponse est presque unanime : le bon associé, c'est celui qui vous donne les moyens d'entreprendre mieux, et plus vite. Vous êtes un technicien développeur de système d'informations? Vous aurez besoin d'un commercial pour démarcher des clients. À deux, on crée des synergies productivistes, le champ des possibles est plus large, les ambitions plus grandes.

Qu'apporte la complémentarité?

- **Un domaine d'expression pour chacun.** Dans ce type d'association, chacun dispose d'un territoire bien à lui, peut prendre des décisions de façon autonome, et s'épanouir dans un domaine où sa légitimité et ses compétences seront reconnues. Par exemple, le technicien aura la main sur les aspects techniques, le vendeur tranchera sur les enjeux commerciaux.
- **Un avantage financier.** « Avoir des profils redondants dans une PME ou une TPE, c'est du gaspillage, indique Anne Guérin, directrice régionale d'Oséo. Le salaire d'un manager coûte

\* Source : sondage CJD La Défense février 2012, panel de 125 dirigeants.

beaucoup d'argent. Quitte à en avoir plusieurs, autant que l'investissement couvre un champ aussi vaste que possible des activités de l'entreprise. »

## IL L'A FAIT

Ouvrir le capital de son entreprise pour être épaulé par un associé talentueux ? C'est le choix de Jean qui, deux ans après avoir créé, seul, une PME de produits de santé, a fait entrer Martin au capital pour lui confier la stratégie marketing.

Type de société	SA
Secteur d'activité	PME de produits pharmaceutiques
Nombre d'associés	4 : Jean à 70 %, Martin à 20 % et 2 actionnaires dormants
Pacte d'associés	Non

« J'ai construit ma carrière dans le circuit des multinationales. En 1998, à 53 ans, je décide de créer ma propre PME dans les produits de santé. Au démarrage de l'aventure, je m'associe avec des personnalités complémentaires, qui n'interviennent pas directement dans la société. En cédant quelques pour-cent de la société, j'obtiens ainsi les conseils d'un DRH (Directeur des ressources humaines) et d'un DAF (Directeur administratif et financier) qui travaillent dans de grands groupes. Dès le départ, les choses sont claires entre nous trois : mes associés me suivront dans toutes mes décisions. Ils n'essaieront pas de tirer profit de l'entreprise, dont je resterai le seul capitaine.

Après deux années de développement, je cherche à nouveau un associé : cette fois-ci, je souhaite partager la charge de travail et l'impliquer dans la prise de décision. Je rencontre par hasard sur un salon professionnel dédié à la pharmacie, Martin, 52 ans, directeur général d'un groupe de pharmacie, alors en pleine interrogation sur son activité professionnelle. Il cherche à développer un projet personnel et trouve une certaine adéquation avec la société que j'ai créée.



## 1. La flamme commune

Nous nous voyons de façon plus ou moins informelle cinq ou six fois dans les huit mois qui suivent, jusqu'à ce que notre complémentarité se révèle évidente. Martin me rejoint, non pas attiré par le salaire, mais par des parts dans la structure (20% du capital en 2001). À l'époque, on ne signe pas de pacte d'actionnaires.

Martin est nommé directeur général et je reste président. En dehors de nous deux, les autres actionnaires n'ont pas de rôle dans l'entreprise. Nos salaires sont relativement équivalents : 120 000 € et une voiture de fonction pour chacun, avec tout de même 10% de plus pour moi qui suis marié et ai quatre enfants. Je considère que Martin n'a jamais abusé de son titre de directeur général par la suite : il a toujours respecté mon rôle de créateur, assurant ainsi un parfait équilibre entre nous. Vis-à-vis de l'extérieur, nous sommes toujours apparus comme « associés » sans qu'aucun ne cherche à prendre la place de l'autre.

Dans le travail, nos champs d'actions sont également complémentaires : je me concentre sur l'opérationnel, mon associé sur le positionnement stratégique de l'entreprise. Martin dispose d'une telle expérience dans le milieu du marketing et de la santé qu'il ne se trompe jamais. De plus, les conséquences de nos décisions se voient très rapidement sur les résultats des ventes... qui sont très encourageants !

Concrètement, nous n'avons pas besoin de nous voir pour faire fonctionner l'entreprise, dont nous sommes les seuls salariés : on se croise, en moyenne, une ou deux fois par semaine. On ne prend pas de décision sans se concerter mutuellement, même si, en théorie, le mot final me revient. Quelques désaccords apparaissent épisodiquement mais, au final, on aboutit toujours à un consensus.

Sur le plan humain, je n'ai pas tissé de liens amicaux avec Martin, mais plutôt une relation fondée sur la confiance et le professionnalisme. Nous avons toujours fait preuve d'un grand respect l'un envers l'autre ; nous nous valorisons mutuellement. Au cours de la vie de la société, nous avons aussi connu, épisodiquement, de grandes difficultés... mais cela n'a pas entamé notre relation. »



## Commentaires

- **Cadrer les attentes.** Ici, l'entreprise préexiste à l'association avec Martin. Lorsque Jean ouvre les 20% du capital à son associé, cette antériorité lui confère une grande maîtrise de la relation. Il choisit son associé pour les compétences qu'il va apporter à la société. Ce dernier partage la vision du fondateur de l'entreprise, sa place et son rôle sont parfaitement délimités. Même si elles ne sont pas matérialisées par écrit, les règles sont claires dès le début.
- **Complémentarité des âges.** Bien « mixer » les tranches d'âge peut être un choix intéressant. Deux associés du même âge entrent vite dans la comparaison et la compétition. Qui est le plus talentueux, qui a les meilleurs résultats? À l'inverse, une personne plus âgée, qui n'essaye pas de prendre l'ascendant, apporte souvent de la sérénité.

### *Critère n° 2 : Votre associé est-il en quête de nouveauté?*

**Aime-t-il innover?** Est entrepreneur celui qui, jour après jour, conçoit, réfléchit, imagine, teste des agencements nouveaux. « La créativité, c'est juste relier les choses entre elles », rappelait Steve Jobs. Son champ d'application est large : elle peut concerner le produit, l'organisation du travail, la relation avec les clients, les salariés, les fournisseurs ou vous-même. Votre binôme sera-t-il capable d'apporter, chaque jour, une idée nouvelle qui contribuera au succès de votre entreprise?

**Est-il énergique?** Votre associé est-il capable de suivre ses envies, et non le cadre imposé? « Pour moi, un bon associé, c'est quelqu'un d'optimiste, qui va de l'avant. Il doit être capable d'oser prendre des risques et de mettre une énergie extraordinaire au service du projet commun », témoigne Amandine, associée de 32 ans.

***Critère n° 3 : A-t-il peur de l'échec ?***

**Sait-il rebondir après avoir échoué ?** « Le succès, c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme », nous dit Winston Churchill. Face à l'échec, les réactions sont multiples : pour certaines personnes, c'est un nouveau défi à relever, quand d'autres sont facilement découragées. Et pour votre associé ? Est-il capable, comme Thomas Edison, de faire 9000 prototypes infructueux, et de voir dans chaque piste éliminée un pas en avant vers son but, l'invention de la lampe électrique... qui lui permettra de fonder quelques années plus tard General Electric ?

**Sait-il tâtonner ?** « Quand on a démarré l'entreprise, on était sur un tout autre logiciel que celui qu'on a développé au final, raconte Romain. Au fil du temps, le produit a évolué vers autre chose : on a changé de marché, de business model... Après avoir trouvé la bonne technologie, on l'a finalement appliquée de façon complètement différente. »

Dans l'aventure entrepreneuriale, la part d'inconnu est grande : vous devez aimer cela. Tout comme un randonneur ignore ce qu'il y a sur l'autre versant de la montagne, l'entrepreneur ne sait pas de quoi demain sera fait. Votre associé, tout comme vous, doit savoir composer avec une dose de risque.

***Critère n° 4 : Va-t-il s'installer dans ses pantoufles au premier succès ?***

**Sait-il mettre les mains dans le cambouis ?** Il ne s'agit pas seulement de faire du marketing en chambre, d'écrire des business plans dans une tour d'ivoire : après avoir imaginé votre plan d'attaque, votre mission sera de le mettre en œuvre. Même lorsque votre société sera plus grande, que vous aurez structuré et délégué, ce sera à vous et à votre associé de donner l'impulsion, d'insuffler l'énergie. Sinon, personne ne le fera à votre place.

**Est-il capable de prendre des décisions ?** « Un dirigeant, c'est quelqu'un qui prend tout le temps des décisions, rappellent les

formateurs de l'association des Cédants et Repreneurs d'Activité (CRA). Dans 50% des cas, elles sont bonnes, dans 50% elles le sont moins, mais ce n'est pas grave. Car le lendemain on garde ce qui est bon et on remplace ce qui est mauvais en prenant de nouvelles décisions... C'est ainsi que l'entreprise progresse de proche en proche. »

**Cherche-t-il un statut social?** Entreprendre, c'est une dynamique de nouveauté, ce n'est pas un statut social figé.

- Un chef d'entreprise se consacre uniquement à la gestion des affaires courantes de la société? C'est un gestionnaire, pas un entrepreneur.
- Il vient uniquement pour toucher ses dividendes? C'est un rentier, qui joue le même rôle qu'un banquier ou un investisseur... pas un entrepreneur.

## **Définissez la route du succès en 3 étapes**

Avant d'approfondir les questions d'association, vous devrez définir votre stratégie d'entreprise. C'est le rôle du business plan. Les trois règles d'or en la matière sont les suivantes :

1. **La simplicité.** Un business plan doit contenir les variables clés de votre activité. Rien de plus. Concrètement, c'est un tableau Excel avec quelques chiffres. Comme par exemple : « Je sais que mon concurrent est rentable avec un chiffre d'affaires de 100 000 €, et je m'installe dans une rue deux fois plus passante que celle où il est. » Bravo, votre business est posé, vous pouvez vous lancer!
2. **Faites-le pour vous... pas pour les autres.** Gardez les présentations PowerPoint de 30 pages pour plus tard, quand vous ferez appel aux investisseurs institutionnels. Faites d'abord un business plan rapide et pragmatique qui vous sera avant tout utile... à vous!
3. **Faites-le évoluer.** Un bon business plan se met à jour régulièrement. Beaucoup de valeurs seront fausses au démarrage, mais c'est normal : de proche en proche, vous les affinerez.



## **À quoi sert un business plan ? À assurer votre survie**

### ***Votre survie dépend des investisseurs financiers extérieurs ?***

Avant d'aller voir votre banquier, anticipez : vous devez savoir précisément combien d'argent sera nécessaire pour que votre entreprise puisse décoller... Indispensable pour ne pas perdre six mois de travail et de faux espoirs, en découvrant *a posteriori* que vous n'avez pas suffisamment de fonds.

### ***Votre survie dépend de la solidarité extérieure ?***

Tic-tac, tic-tac... l'horloge tourne. Bénéficier des allocations chômage ou compter sur son conjoint est un atout indéniable, mais qui ne dure pas éternellement. Par exemple, on sous-estime souvent le délai de décision du client. Vous espériez que votre prospect allait signer en août ? « Il est en vacances. » En septembre ? « Il est débordé. » À Noël ? « Mais enfin, c'est Noël, rappelez-nous en début d'année. » Janvier ? « Désolé, les budgets ont été bouclés. Mais on est vraiment très intéressés, n'hésitez pas à rappeler l'année prochaine... » Et pendant ce temps, la pression monte.

### ***Votre survie dépend de vos sacrifices personnels ?***

Après les débuts, vient ensuite la phase de l'entreprise qui marchote. Si vous n'arrivez pas à aller au-delà, vous risquez d'y passer une vie. On gagne sa vie, certes, mais moins bien qu'avant... On est à son compte donc « libre », mais cette liberté est chèrement payée avec de nombreux sacrifices financiers et de gros horaires de travail. Si vous vous y retrouvez, est-ce vraiment le cas de votre conjoint ou de votre entourage ? Est-ce bien cela que vous étiez venu chercher ? Si vous êtes associés, il est peu probable que votre tandem dure bien longtemps.

### ***Votre survie est acquise ?***

Félicitations, vous avez maintenant des problèmes... de riches !



Le business plan est donc là pour essayer de prévoir. Son autre atout? Il vous obligera à vous confronter à vous-même, au fil des avancées de l'entreprise. Que vouliez-vous au départ? Où en êtes-vous aujourd'hui par rapport à ces aspirations initiales?

Pour dresser votre business plan, nous vous proposons de suivre trois étapes simples et efficaces. Menez cette réflexion avec votre associé, et vous aurez un premier moyen d'expérimenter si la relation fonctionne. Vous pourrez identifier les enjeux majeurs, poser les chiffres clés, comprendre l'impact d'une structure de coûts... et vous assurer qu'il y a de l'eau dans la piscine avant de plonger. Ne croyez pas que vous pourrez tout planifier à l'avance... dans un parcours entrepreneurial, ce serait un leurre.

### ***Étape 1 : Lancez-vous... pour de faux !***

Avant de démarrer votre business plan, un conseil : allez tester le marché. Prendre la température du secteur en amont vous donnera de précieux indicateurs et servira de révélateur à la faisabilité de votre projet. Voici quelques pistes, à creuser selon votre activité, qui ne coûteront rien... ou pas grand-chose.

- **Votre campagne d'appel en 1 journée.** Vu de votre salon, prospecter des clients vous semble facile? Passez quelques jours à faire du phoning pour vous frotter à vos prospects. Allez, ne serait-ce qu'une journée. Vendez votre produit, même s'il n'est pas encore prêt. Vous pourrez ainsi valider, ou pas, le potentiel de votre future entreprise. Est-ce que l'offre plaît? Y a-t-il un marché? Y a-t-il un concurrent particulièrement pugnace ou offensif dans le secteur? Quelques heures au téléphone peuvent vous éviter un an de galère, ça vaut le coup, non?
- **Votre fréquentation en 1 heure.** Vous achetez un fonds de commerce ou un restaurant? Avant de faire le chèque, postez-vous

une heure dans la rue et comptez les passants : vous aurez ainsi une idée réelle du trafic. Faites le même exercice avec un concurrent dont vous aurez récupéré le chiffre d'affaires sur le site Internet Infogreffe. Une règle de trois et vous avez votre chiffre d'affaires prévisionnel.

- **Votre produit sur Internet en avant-première.** Sans connaissances en informatique, vous pouvez, avec des outils comme WordPress, créer un site présentant votre produit en un ou deux jours. Ensuite, avec un budget de 5 €, vous pourrez démarrer votre première campagne de publicité sur Google en quelques minutes. Les internautes voient votre bannière de publicité, tombent sur votre site, passent commande. Désolé, ce produit est momentanément indisponible! En attendant, vous venez de récupérer tous les chiffres essentiels à votre activité (validation du prix, taux de conversion des publicités, trafic potentiel, marge par produit...).

### *Étape 2 : La structure de revenus*

S'il est un sujet sur lequel il est difficile de faire des pronostics, c'est bien celui des revenus. Combien allez-vous gagner? Même si certaines hypothèses vous semblent sorties du chapeau, efforcez-vous de poser noir sur blanc les chiffres ci-dessous... vous affinerez plus tard!

- **Quel prix de vente?** Entre un surf sur Internet et quelques coups de fil à la concurrence, vous devriez vous en sortir pour avoir le positionnement global. Votre produit est innovant? Testez plusieurs fourchettes de prix auprès de clients potentiels.
- **Quel coût d'acquisition par client?** Disposez-vous déjà d'un carnet d'adresses? Combien de rendez-vous clients allez-vous faire chaque semaine? Combien d'entretiens seront nécessaires pour vendre votre prestation?
- **Quel objectif de chiffre d'affaires?** Même si vous avez l'impression de faire l'exercice à la louche, fixez-vous un but : combien devez-vous vendre pour vous verser un demi-salaire? Et un salaire complet?

- **Quelles conditions de paiement ?**

- Vous êtes sur un marché où le client vous paye une fois la prestation réalisée ? Vous devrez avancer la trésorerie nécessaire à la création de chaque produit. Mécaniquement, plus votre nombre de clients augmentera, plus vous devrez avancer d'argent.
- Votre client paie en amont un produit que vous fabriquez ensuite ? Ce sera l'inverse : plus vous aurez de clients, plus votre trésorerie sera florissante.

### ***Étape 3 : La structure de charges***

La question des coûts est cruciale. Quel est le montant des charges fixes et des charges variables ?

- **Les charges variables** : elles augmentent avec votre chiffre d'affaires. Il s'agit de vos achats de la matière première (si vous êtes dans la production), de vos marchandises (si vous avez une boutique)...
- **Les charges fixes** sont indépendantes du niveau de production de l'entreprise. Elles comprennent le loyer, l'assurance, etc.

Se poser la question de ce qui est fixe et de ce qui est variable vous permettra déjà de réfléchir à l'optimisation de votre production.

En prenant un commercial indépendant, vous avez une charge variable et minimisez le risque. En recrutant un commercial en interne, vous supportez une charge fixe, mais bénéficiez d'une plus forte implication.

Tout est aussi question de proportions. Pour vous, le loyer de votre usine est un coût fixe. Pour Renault, le nombre d'usines actives dépend des ventes de voitures. Au fur et à mesure de la croissance d'une entreprise, les charges fixes ont tendance à devenir variables.

En attendant, vous pouvez dresser un tableau tout simple dans lequel vous listerez l'ensemble des coûts prévisionnels, comme dans l'exemple ci-dessous, tiré d'un cas réel. L'intérêt essentiel

## 1. La flamme commune

de ce tableau? Il a montré à Antoine qu'il pourrait gagner sa vie avec 40 à 50 clients par mois. Son objectif? Acquérir un client par semaine. Au bout d'un an, il a effectivement retrouvé son niveau de rémunération précédent grâce à 52 clients.

<b>Total par mois</b>		
Nombre de clients	50	
Nombre de produits par client	21	1050
Prix moyen par produit	7 €	7 203 €
	<b>Total produits</b>	1050
	<b>Total CA</b>	7 203 €
<b>Coût variables</b>		
Coût de production unitaire	2 €	2 100 €
Publicité	10%	720 €
Coût par client	1 €	50 €
	<b>Total</b>	<b>2 870 €</b>
<b>Coûts fixes</b>		
Frais serveur		100 €
Internet		35 €
Téléphone		150 €
Déplacements		200 €
Consommable		50 €
Ordinateur		30 €
Imprimante-Fax-Scanner		20 €
Locaux + EDF + Mobilier		400 €
Divers administration		50 €
Outillage de prospection		30 €
	<b>Total</b>	<b>1 065 €</b>
	<b>Total coûts</b>	<b>3 935 €</b>
	<b>Gains</b>	<b>3 268 €</b>

### Quelques remarques :

- Faites vos calculs avec le prix hors taxe (HT) et non avec celui incluant la TVA (prix TTC). La TVA, c'est pour l'État.
- Généralement, les frais liés à l'administratif sont sous-estimés : ce n'est pas très grave. En revanche, ne sous-estimez pas le temps important que cela vous prendra.
- N'oubliez pas les charges sociales... Voici quelques ordres de grandeur :
  - Si vous êtes salarié, pour un coût entreprise de 3 268 €, le salaire après charges patronales sera d'environ 2 311 € brut, et après charges salariales, 1 815 € net.
  - Si vous êtes gérant non salarié (TNS), pour le même coût entreprise, votre salaire net sera de 2 205 € (source RSI)... mais avec moins de protection pour votre retraite.
  - Faites le calcul correspondant à votre situation précise.

## Démystifiez les idées géniales et créez la vôtre !

### « *Il me faut une idée géniale* » : Faux

**« Le téléphone a été inventé par Graham Bell, qui pensait que son invention servirait à retransmettre de la musique à des groupes de personnes éloignées des salles de concert. »**

**Robert X. Cringely, auteur de *Bâtisseurs d'empires par accident. Origines et dessous de la Silicon Valley.***

Si vous attendez qu'une idée soit déclarée géniale, vous arriverez toujours après la bataille. Car, souvent, la réussite ne tient pas à grand-chose.

Par exemple, quand IBM a fait de sa gloire, décide de se lancer dans le PC en juillet 1980, deux éléments sont nécessaires pour démarrer rapidement : l'élément principal, le système d'exploitation, spécialité du

leader informatique de l'époque Digital Research, et un élément secondaire, le langage de programmation, le BASIC, proposé entre autres par une petite entreprise de cinquante personnes, Microsoft. Les responsables d'IBM se rendent sur la côte ouest

pour rencontrer le fondateur de Digital Research. Manque de chance, ce dernier a oublié le rendez-vous : multimillionnaire, il est parti tester son nouveau jet privé.

Nos émissaires d'IBM poursuivent donc leur voyage et vont voir Microsoft. Le langage BASIC, Bill Gates peut le fournir, c'est son métier. Le système d'exploitation souhaité? Sautant sur l'occasion Bill Gates rachète à une PME voisine le système d'exploitation rudimentaire qu'elle a conçu pour le revendre au prix fort à IBM. Son nom? QDOS pour *Quick and Dirty Operating System*, soit « OS vite fait mal fait ». Bill Gates le rebaptise aux initiales de Microsoft, soit « MS-DOS », qui deviendra le point de départ de Windows. Ce tour de passe-passe, pendant que le patron de Digital Research s'amuse avec son jet, fera de lui l'homme le plus riche du monde... ou comment le marché du siècle ne tient pas à grand-chose.

**« Bien faire un business existant, c'est déjà énorme » : Vrai**  
Ainsi, si vous attendez l'idée du siècle pour vous lancer, vous risquez d'attendre longtemps. Pire, vous risquez d'avoir des surprises le jour où vous passerez de la parole aux actes : « Pas de concurrents, pas de business », dit le dicton. À l'inverse, sur des métiers existants, il y a souvent une place au soleil pour ceux qui font leur métier avec cœur.

Voici une histoire qui s'est passée en bas de chez moi : une boulangerie vient d'ouvrir ses portes, juste en face d'une autre installée depuis dix ans dans le quartier. Aberrant? Et pourtant...

D'un côté, le nouveau boulanger fait son pain avec du cœur, l'accueil est sympathique et souriant, le pain délicieux... il a même installé une vitre transparente pour qu'on le voie en train de travailler, de pétrir la pâte, de compter les pépites de chocolat dans les brioches... bref, il a tout compris. De l'autre côté, l'ancienne boulangerie fait un pain blanc, les croissants sont secs dès le matin, la lumière blafarde, et la boulangère ne décroche

jamais un sourire... À votre avis, quelle boulangerie fait venir des artisans pour s'agrandir ?

**« Validez votre idée le plus vite possible » : Vrai**

Une bonne idée business, c'est celle qui vous donne des indicateurs de succès rapidement. Il a suffi d'une nuit à Mark Zuckerberg pour concevoir un site Internet rudimentaire, et voir dès le lendemain un premier gros succès sur le campus de Harvard... puis, campus après campus, faire naître un effet boule de neige qui deviendra planétaire avec Facebook.

Fixez-vous des premières étapes simples à atteindre. « Diviser chacune des difficultés que j'examinerais, en autant de parcelles qu'il se pourrait, et qu'il serait requis pour les mieux résoudre », nous dit Descartes dans le *Discours de la méthode*. En découpant ainsi le problème, vous pourrez évaluer les résultats dans des courts délais. De quoi poser des jalons sécurisants pour la suite.

**« Il faut de la chance pour réussir » : Vrai**

J'aime particulièrement cette citation de Thomas Jefferson : « Je crois beaucoup en la chance ; et je réalise que plus je travaille dur, plus j'en ai. » Au boulot !

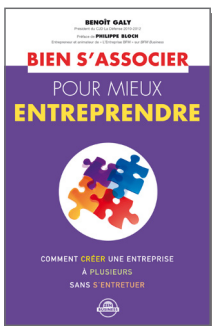
## À la recherche de l'âme sœur

**« Parce que c'était lui,  
parce que c'était moi. »**

**Michel de Montaigne,  
*De l'amitié***

Avec qui s'associe-t-on ? Comment s'assurer que cette combinaison de talents et de caractères repose sur une base solide ? Entre compétences distinctes, valeurs communes et confiance donnée, le pari tiendra-t-il à l'épreuve du temps... sur une matière mouvante, l'humain ?





## **Bien s'associer pour mieux entreprendre**

**Benoît Galy**

*Préface de Philippe Bloch*

Plus d'infos sur ce livre à paraître  
aux éditions Leduc.s