

La
création
d'
entreprise

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



R. PAPIN

La création d' entreprise

Créer • Gérer • Développer • Reprendre

DUNOD

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

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

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

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

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



© Dunod, Paris, 2013
ISBN 978-2-10-058757-5

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les CD-Roms portent les titres suivants :

- Réalisez vous-même le diagnostic financier d'une entreprise* (concerne les concepts de gestion financière développés dans le chapitre 4 de ce livre).
- Élaborez sans difficulté votre business plan* (concerne le chapitre 5).
- Calculez la valeur d'une entreprise* (concerne les chapitres 15 et 16 sur la reprise d'une entreprise).

Pour obtenir des informations sur ces CD-Roms, vous pouvez consulter son site internet : www.robertpapin.com

Remerciements

La gestion des entreprises est un art autant qu'une science et cet ouvrage n'aurait jamais vu le jour si, depuis quinze ans, mes enseignements n'avaient bénéficié des conseils et des suggestions des chefs d'entreprise, des banquiers, des avocats, des notaires, des magistrats, des consultants, des enseignants et des fonctionnaires œuvrant au sein des ministères du travail, des finances et de l'industrie.

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

À Maïta, Frédéric et Nathalie.

Remerciements

Cet ouvrage est le fruit d'une belle collaboration.

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

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

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

À tous j'adresse mes plus sincères remerciements.

Table des matières

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

Partie 1 Le créateur et son projet

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

Partie 2 Du projet au business plan

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

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

Partie 3 Trouver l'argent nécessaire

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

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

Chapitre 9	Choisissez avec soin la structure juridique de votre entreprise	311
	Entreprise individuelle ou société ?	312
	Critères de choix d'une structure juridique	340
	La création d'une société holding	357

Chapitre 10	Accomplissez les formalités nécessaires à la création de votre entreprise	363
	Les formalités juridiques nécessaires à la création de votre entreprise	363
	Les formalités sociales et fiscales d'une entreprise individuelle et d'une société	385
Chapitre 11	Protégez votre nom commercial, vos marques et vos inventions	395
	Protégez votre nom commercial	395
	Protégez vos marques	398
	Protégez vos inventions	404
	Protégez vos dessins et modèles	412
	Protégez vos logiciels	414
	Protégez vos noms de domaine Internet	414
Chapitre 12	Maîtrisez l'essentiel de la gestion sociale avant d'embaucher	419
	Naissance et fin du contrat de travail	421
	Les formalités d'embauche	438
	La durée du travail et les congés	439
	Les maladies et les accidents	449
	Les relations de l'entreprise avec l'inspecteur du travail	453
	Les représentants du personnel	454
	L'expression des salariés dans l'entreprise	461
	Les cotisations sociales des salariés	463
	Le bulletin de salaire	474
	Les charges sociales des employeurs et travailleurs indépendants	480
	Les aides à l'emploi - formation et intéressement	490
Chapitre 13	Maîtrisez l'essentiel de la fiscalité	511
	Les différentes impositions de l'entreprise	512
	Mesures fiscales en faveur de la création et du développement des entreprises	525
	Le choix du mode d'imposition des bénéfices	533

Chapitre 14	Gérez le développement futur de votre entreprise	543
	Apprenez à bien gérer votre temps	543
	Gérez votre développement sur le plan financier	556
	Développez le potentiel humain de votre entreprise	559
	Pour consolider le développement de votre entreprise, soyez stratège	562
	Apprenez à trouver de nouvelles idées	568

Partie 5

Comment reprendre ou céder une entreprise

Chapitre 15	Les avantages et les dangers de la reprise d'entreprises	601
	Les avantages de la reprise	601
	Les mauvaises surprises de la reprise	603
	Le profil du candidat à la reprise	605
Chapitre 16	Le rachat d'une entreprise en bonne santé	611
	Comment trouver une entreprise à racheter ?	611
	Comment déterminer la valeur d'une entreprise à racheter ?	612
	Cas pratique - la société Dumas	648
	Quelques conseils pour négocier	659
	Financer le rachat d'une entreprise	663
Chapitre 17	La reprise d'une entreprise en difficulté	681
	Les aspects juridiques de la cessation de paiements	682
	La recherche d'une entreprise en difficulté	697
	Le diagnostic des entreprises en difficulté	702
	La conduite du redressement	725
	Le financement des entreprises en difficulté	725
	Les aspects fiscaux du redressement des entreprises en difficulté	730
	Conclusion	738
	Informations utiles	739
	Activités et coordonnées des organismes, sociétés d'études, revues, banques spécialisées dans l'aide aux créateurs	741
	Modèles de statuts et de contrats	776
	Index	805

Mode d'emploi

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

Chaque chapitre est illustré :

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

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

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

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

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

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

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

Mot de passe : edition 15 Attention : le mot de passe ne contient pas d'accent sur le « e » du mot « edition »

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

La création d'entreprise : les clés du succès

Qui n'a pas rêvé au moins une fois dans sa vie de créer une entreprise pour devenir son propre patron ?

La création d'une entreprise est certainement l'une des plus belles aventures que l'on puisse tenter à moins de 100 mètres de chez soi et elle procure à ceux qui la vivent des plaisirs incomparables.

Tous les jeunes patrons vous diront qu'ils sont submergés par les difficultés, qu'ils rêvent d'être salariés d'une grande entreprise ou d'une administration mais, si vous leur proposez de vous laisser la place, bien peu d'entre eux accepteront de vous abandonner leur « enfant ».

La création d'une entreprise est une très belle aventure mais c'est aussi une aventure qui présente des risques d'échec qu'il ne faut pas négliger : on estime à 40 % voir 50 % le pourcentage d'entreprises qui disparaissent durant les 5 premières années.

Cela ne saurait vous décourager de créer car vous pouvez diminuer fortement ces risques en maîtrisant les facteurs clés de succès d'une création d'entreprise.

La crise économique n'a pas réduit le nombre d'opportunités de création, bien au contraire, mais les changements intervenus dans votre environnement ont un impact important sur les compétences que vous devez maîtriser. Que vous souhaitiez devenir auto-entrepreneur, créateur d'une start-up, artisan, commerçant ou que vous ayez l'intention de concrétiser un projet ambitieux susceptible de connaître un fort développement, la maîtrise des compétences et des méthodologies qui vous conduiront au succès ne présente aucune difficulté. Elles vous demanderont simplement du cœur et du courage.

BIEN VOUS CONNAÎTRE

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

TESTER CORRECTEMENT LE POTENTIEL DE VOTRE IDÉE DE CRÉATION

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

FINANCER CORRECTEMENT LA CRÉATION ET LE DÉVELOPPEMENT DE VOTRE ENTREPRISE

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

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

LA MISE EN ŒUVRE DE VOTRE PROJET

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

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

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

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

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

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

LA REPRISE D'UNE ENTREPRISE - POURQUOI PAS ?

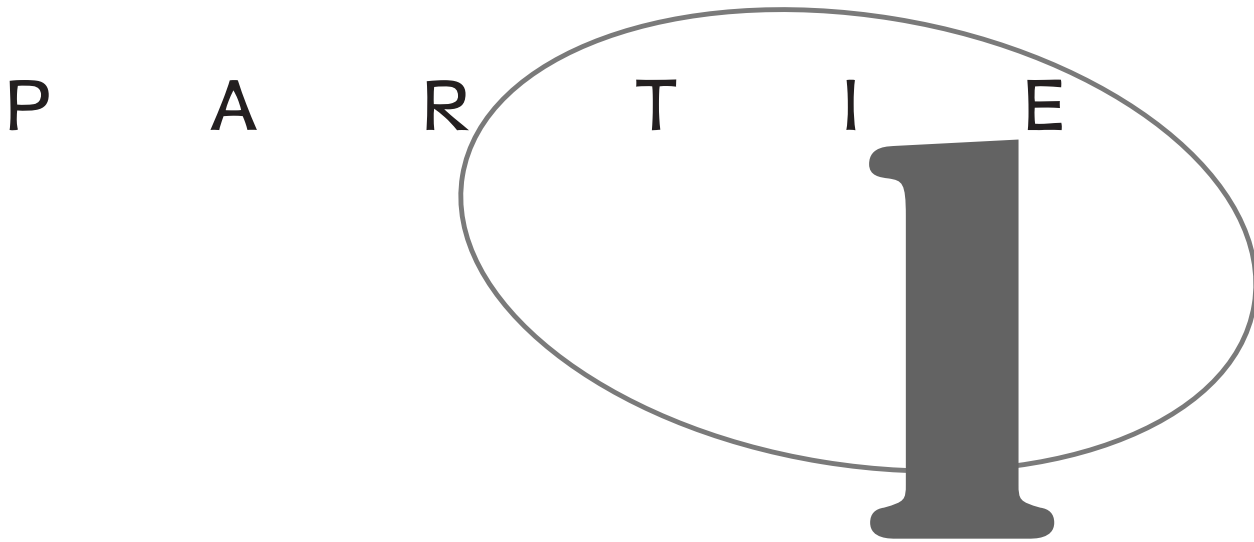
La reprise d'une entreprise peut vous concerner si vous maîtrisez le métier exercé par cette entreprise et si vous avez déjà une expérience du management. L'aventure présente des avantages par rapport à la création d'une entreprise mais elle n'est pas sans risques. Mieux vaut s'y préparer. La cinquième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

L'ENTHOUSIASME VOUS PERMETTRA DE RENVERSER LES OBSTACLES

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

La création reste l'une des plus belles aventures et peut vous apporter des plaisirs incomparables.

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



Le créateur et son projet

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

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

Mieux vous connaître pour mieux réussir

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

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

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

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

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

LE PRIX À PAYER POUR CRÉER

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

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

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

LE CRÉATEUR ET LA SOLITUDE

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

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

LE CRÉATEUR ET L'INSÉCURITÉ

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

LE CRÉATEUR ET LA MÉFIANCE

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

LE SACRIFICE FAMILIAL

Le créateur travaille 7 jours par semaine. Pour sa famille, la période de démarrage est un calvaire, ses enfants le considèrent comme un étranger et quand, très tard, il rentre à la maison, son chien le mord parce qu'il ne l'a pas reconnu. Qu'ajouter à cela sinon que le créateur ne travaille pas 12 heures par jour mais 24 heures sur 24. Il vit avec son entreprise, s'endort avec elle, rêve d'elle, se lève en pleine nuit pour noter ses idées, ne prend pas de vacances et n'a pas le temps de profiter de son argent (quand il commence enfin à en gagner).

LE SACRIFICE FINANCIER

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

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

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

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

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

Que croyez-vous qu'il arrivât ?

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

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

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

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

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

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

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

POUR MIEUX VOUS CONNAÎTRE

MENEZ VOUS-MÊME LE TRAVAIL DE RÉFLEXION

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

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

Pour identifier vos motivations

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

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

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

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

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

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

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

● Des questionnaires pour détecter vos motivations

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

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



Quel a été le résultat de cette influence ?

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

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

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

Testez votre désir d'aller toujours plus loin

Réfléchissez soigneusement avant de répondre aux questions qui suivent.

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



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

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

● Résultat de votre test

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

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

• **Entre 10 et 20 « OUI » : Réfléchissez avant de créer**

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

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

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

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

Testez votre goût du pouvoir

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

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

● Résultat de votre test

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

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

- **Entre 4 et 7 « OUI » : Réfléchissez avant de créer.**

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

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

- **Moins de 4 « OUI » : Attention !**

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

Essayez maintenant de répondre aux questions « ouvertes » suivantes

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



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

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

Pour détecter vos qualités et vos défauts

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

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

Les qualités que tout créateur doit apprécier

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



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

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