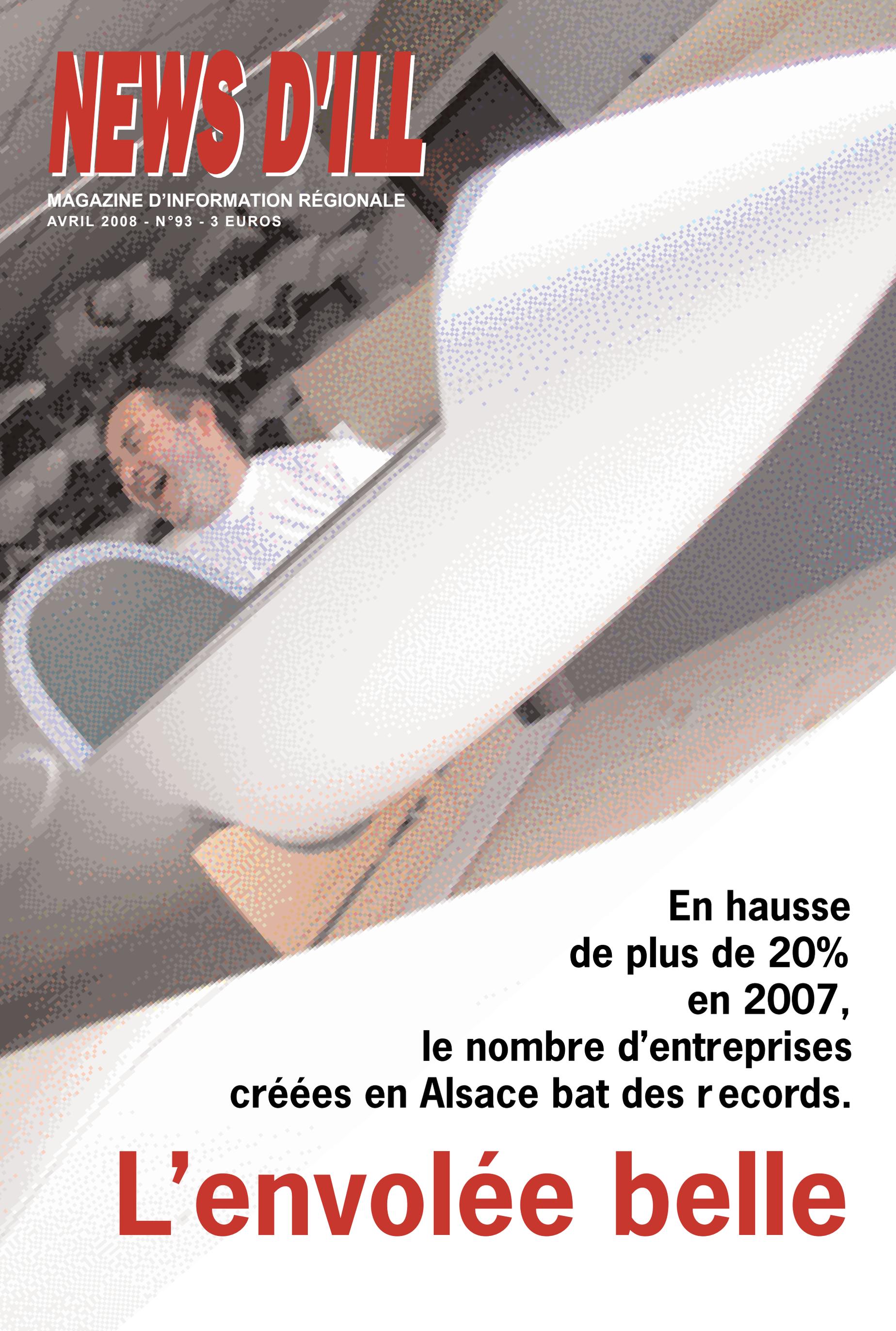


# NEWS D'ILL

MAGAZINE D'INFORMATION RÉGIONALE  
AVRIL 2008 - N°93 - 3 EUROS



**En hausse  
de plus de 20%  
en 2007,  
le nombre d'entreprises  
créées en Alsace bat des records.**

# L'envolée belle

# L'embellie

En Alsace, 8210 entreprises ont été créées en 2007 : 21% de plus que l'année précédente. « Alors que la région en créait peu dans les années 1990 et était en marge des autres régions françaises, elle devient celle où l'augmentation de créations d'entreprises est la plus forte », constate Christophe Sagnier, responsable de la commission du développement économique de la Région. Alors, les Alsaciens sont-ils plus entreprenants que les autres ? Motivés, les entrepreneurs doivent l'être. Pour certains, ils réalisent un

rêve d'enfant ou saisissent une opportunité. D'autres ont eu une bonne idée au bon moment. Mais pour deux tiers des porteurs de projets, créer son entreprise, selon l'Ifop, c'est d'abord créer son emploi. C'est le cas de nombreux chômeurs. Sur cinq porteurs de projet qui s'adressent à la Chambre de commerce et d'industrie de Strasbourg, trois sont des demandeurs d'emploi. Pour eux, les pouvoirs publics, État, Région, départements, ont mis en place des aides spécifiques.

Globalement, les aides de toutes natures et de tous horizons se sont multipliées. Pas facile de s'y retrouver. Pourtant, elles constituent pour le banquier une garantie. Elles sont, avec un business plan crédible, le sésame qui permettra d'obtenir les financements nécessaires au démarrage de l'entreprise. Pépinières, incubateurs et autres couveuses permettront de faire les premiers pas. Mais restera le plus difficile, passer le cap des trois ans. Trois entreprises sur dix ne fêteront pas cet anniversaire.

DOROTHÉE DOUBLET

## NEWS D'ILL

CENTRE UNIVERSITAIRE D'ENSEIGNEMENT DU JOURNALISME

UNIVERSITÉ

ROBERT SCHUMAN

11, rue du Maréchal Juin  
BP 13  
67043 Strasbourg  
Tél : 03 88 14 45 34  
Fax : 03 88 14 45 35  
http://cuej.u-strasbg.fr;  
http://mcsinfo.u-strasbg.fr

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :

Alain Chanel

ENCADREMENT :

Alain Chanel, Jean-Michel Dumay, Stéphanie Peurière, Richard Poirot, Dominique Pouchin

RÉDACTRICE EN CHEF :

Dorothée Doublet

RESPONSABLE

ICONOGRAPHIQUE :

Arthur Frayer

RÉALISATION :

Manon Aubel, Roman Bernard, Loup Besmond de Senneville, Marion Bonnet, Sarah Brock, Pierre Demoux, Louise Fessard, Arthur Frayer, Ratiba Hamzaoui, Guillemette Jolain, Dave Kouliche, Pierre-Louis Lenseil, Guilhem Martin Saint-Léon, Fabien Mollon, Mathilde Morandi, Victor Nicolas, Anne-Louise Sautreuil, Solina Prak, Tiphaine Reynaud, Maria Wimmer

PHOTO DE UNE :

Louise Fessard

INFOGRAPHIES :

Fabien Mollon

IMPRESSION :

Realgraphic, Belfort

## SOMMAIRE



### Créer son entreprise : une question de motivation

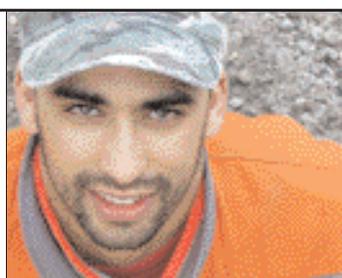
Entretien avec Jean-Alain Héraud, économiste : « Une bonne nouvelle pour l'économie régionale », p. 3. Leurs raisons d'entreprendre, p. 4. Entretien avec Christian Bruyat, sociologue : « Le statut de l'entrepreneur s'est amélioré », p. 5.



### Ceux qui reviennent de loin

Ces chômeurs qui ne chôment plus, p. 6. Un soutien ciblé cité, p. 7.

### Quatre patrons, quatre parcours



Albert Babilas, livreur de produits bios, p. 8. Pierre Jochum, consultant en sécurité industrielle, p. 8. Samir Oumaalem : de la chanson au béton, p. 9. Sébastien Hénarès et Guillaume Zugpeyer, programmeurs, p. 9.



### Aides, banques, couveuses, concours... savoir s'entourer

Dans le foisonnement des aides publiques, p. 10. Le business du coup de main, p. 10. Des banques qui comptent, p. 10. Aide-toi, la CCI t'aidera, p. 12. Fleurs en couveuse, p. 13. Un cocon pour bien grandir, p. 14. L'université incube le high-tech, p. 14. Innover n'est pas jouer, p. 15.



### Franchir le pas... au risque de chuter

Ils ont franchi le pas..., p. 16. « La vocation est une graine à cultiver », p. 16. Certains ont trébuché, p. 17.

### De l'autre côté du Rhin, une situation inverse



Le contre-exemple allemand, p. 18. Le difficile passage du Rhin, p. 19.

## Faxo

Chaque semaine, l'actualité des universités en Alsace téléchargeable sur le site de Radio France



La recherche, les filières, des invités, la vie des campus, le sport, les expositions, toutes les facs d'Alsace sont dans Faxo, un magazine préparé par les étudiants du CUEJ.

Sur France Bleu Alsace, 101,4 dans le Bas-Rhin, 102,6 dans le Haut-Rhin.



# « Une bonne nouvelle pour l'économie régionale »

Le nombre de créations d'entreprises a bondi de 21,8% en 2007. Une hausse qui signerait le renouveau du modèle alsacien, assure l'économiste Jean-Alain Héraud.

## Comment expliquer la hausse des créations d'entreprises en Alsace en 2007 ?

Je n'ai pas de réponse toute faite mais c'est une bonne nouvelle : l'économie régionale rebondit après avoir « planté » au début des années 2000. L'Alsace a cessé d'être championne de l'attractivité. Longtemps arrière-pays idéal pour les économies allemandes et suisses, qui installaient chez elle des filières ou des sous-traitants, l'Alsace a pâti de la mondialisation et de la concurrence internationale.

Quand la conjoncture se retourne, les investisseurs placent leurs capitaux ailleurs. Actuellement, le dynamisme n'est pas en Europe.

## L'économie alsacienne s'est-elle adaptée à cette nouvelle donne ?

Depuis deux-trois ans, les « policy makers » locaux ont réfléchi pour que le modèle économique soit davantage endogène et la hausse des créations d'entreprises marque typiquement le début d'une réorientation. On cherche à développer l'attractivité, sans mettre tous les œufs dans le même panier. Les aides ont ciblé les entreprises classiques et les entreprises innovantes. L'Alsace manque d'industries de pointe, sur le modèle de Rhône-Alpes. Elle compte des entreprises dynamiques, mais souvent de technologie moyenne.

## La hausse record des créations d'entreprises marque-t-elle le début d'un nouveau modèle économique régional ?

Tout dépend de la pérennité de cette nouvelle génération d'entreprises. On s'aperçoit qu'après trois ans, nombre d'entreprises innovantes disparaissent après avoir traversé la « vallée de la mort » : elles ont épuisé leurs ressources de départ et beaucoup font faillite sans être parvenues au stade d'une vraie production. Il manque des instruments, des relais pour

surmonter cette période de fragilité, alors que les outils, privés ou publics, pullulent au stade de la création.

## Est-il plus difficile de créer une entreprise en France qu'ailleurs ?

L'administration a longtemps été pinailleuse. Il est encore plus facile de créer son entreprise aux Etats-Unis et dans le monde anglo-saxon qu'en France. Mais aujourd'hui, en Allemagne, je ne suis pas sûr que ce soit plus simple.

## Pourquoi la période est-elle propice à la création d'entreprises ?

De plus en plus de gens veulent se gérer eux-mêmes plutôt que d'être salariés. La génération qui a grandi avec le chômage est consciente qu'il faut

aussi savoir se débrouiller soi-même. Les entreprises, elles, ne veulent plus croître sans discernement et préfèrent externaliser pour maîtriser la masse salariale.

Un grand nombre de cadres, peu satisfaits de leur situation, se mettent à leur compte et créent des entreprises autour de celles où ils ont acquis leur expérience. Tout le monde trouve son compte à cet essai-mage : les uns y gagnent en indépendance, les autres allègent leurs contraintes, facteurs essentiels dans les périodes de faible activité.

## L'Alsace peut-elle tirer profit de ses particularités ?

Selon certaines études, les entreprises y sont plus pérennes qu'ailleurs. De manière géné-

rale, les PME sont solides quand un capital familial s'investit sur le long terme. Intermédiaire entre l'Allemagne et la France, l'Alsace a emprunté quelques caractéristiques des Mittelstand (moyennes entreprises) allemandes, familiales et indépendantes, donc peu sensibles aux tendances capitalistes qui cherchent la rentabilité à court terme.

La culture de la transmission d'entreprise s'en trouve aussi renforcée. Il existe également en Alsace une tradition de partenariat entre entreprises et banques régionales, même si elle tend à s'effacer.

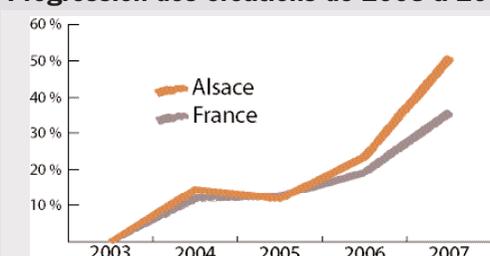
PROPOS RECUEILLIS PAR  
LOUISE FESSARD  
ET PIERRE DEMOUX

Jean-Alain Héraud est professeur d'économie à l'université Louis-Pasteur de Strasbourg et chercheur au sein du Bureau d'économie théorique et appliquée (BETA). Ses travaux portent notamment sur l'économie des territoires.

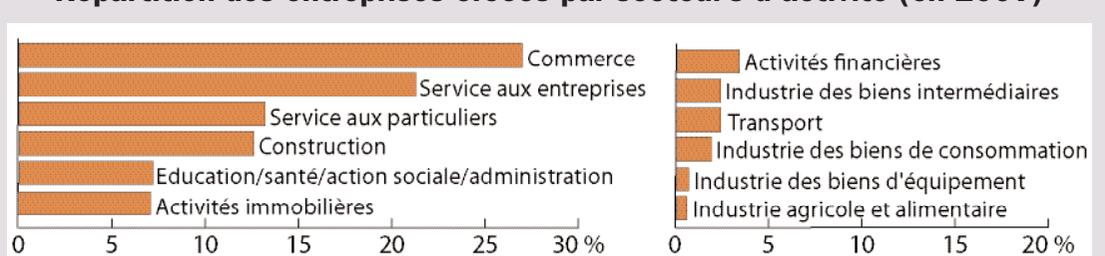


Jacynthe, chômeuse projette de monter une entreprise de cosmétiques bio sur inter net d'ici six mois.

## Progression des créations de 2003 à 2007



## Répartition des entreprises créées par secteurs d'activité (en 2007)



# Leurs raisons d'entreprendre

Aïcha, Bruno ou Pascal ont fait de leur projet une réalité. Derrière chaque parcours, une motivation particulière.

**E**TABLIR un business plan, remplir une montagne de papiers, démarcher des banques pas toujours réceptives pour obtenir des crédits, prendre des risques financiers : créer son entreprise n'est pas une mince affaire. Qu'ils soient portés par la passion, l'ambition, la soif d'autonomie, qu'ils espèrent s'enrichir ou cherchent seulement à sortir enfin du chômage, il faut, à ceux qui se lancent, une solide détermination, un brin de culot et une sacrée patience.

## La passion

Aïcha Guesoum en a bavé avant d'ouvrir sa boutique de broderies à Colmar, en 2007. Institutrice, elle a quitté l'Education nationale à 45 ans pour se consacrer à sa passion et s'est cognée, un an durant, à tous les guichets possibles, ceux de la banque et ceux d'une administration papivore. « Il manquait toujours un formulaire, une signature, se souvient-elle. Et le banquier fr

quatre fers. J'ai dû menacer de fermer mon propre compte pour qu'il accepte de me faire un prêt. » Mais, à force de persévérance, son « rêve de petite fille » est devenu réalité. Aïcha ne compte pas ses heures, ouvre boutique même le dimanche, mais se félicite d'avoir maintenant une vraie clientèle, notamment « ces mamans du quartier qui viennent personnaliser et faire rapiécer les vêtements de leurs enfants ».

## La trouvaille

Faire du vin sans alcool ! L'idée folle lui est venue d'un coup, au beau milieu d'une soirée... bien arrosée. Le lendemain, à jeun, Bruno Manet s'est dit que ce n'était pas si bête. Sûr de son intuition, il se met au travail et rencontre un viticulteur allemand qui a déjà déposé un brevet pour un produit similaire. Les deux hommes s'associent. Ainsi est née la Côte de Vincent. « Heureusement, j'étais déjà grossiste en vins, explique Bruno. Sinon,

les banques m'auraient traité de fou et je n'aurais pu lancer l'affaire. » Elaborés à partir de riesling et d'autres crus alsaciens, vinifiés durant six à sept mois puis désalcoolisés à froid, ses soft-drinks rencontrent d'emblée un joli succès. A tel point que l'entrepreneur embauche, en six ans, une dizaine de personnes. Lauréat du prix Alsace innovation en 2007, il est désormais approché par de gros groupes qui lui proposent de racheter le brevet. « Aujourd'hui, nous jouons dans la cour des grands, assure-t-il. Le principal concurrent s'appelle Coca-Cola. » La Côte de Vincent aura fort à faire.

## Enfin seul !

Après 30 ans chez France Télécom, Jacques Maroteaux a souhaité voler de ses propres ailes. « A 54 ans, j'aurais pu rester encore six ans et prendre ma retraite, raconte-t-il. Mais j'avais envie d'autonomie et je me sentais un peu inutile dans cette boîte, qui grandit à une vitesse folle mais taille volontiers dans les effectifs. Je voulais me mettre à l'abri d'une probable mutation. » Fin 2007, ce passionné d'art prend son élan et crée Alsace d'antan, vente de brocante en ligne. Il en avait presque oublié les contraintes qui s'imposent au chef d'entreprise dans le domaine de l'art : « Il existe un cadre juridique très précis, explique-t-il. Le marché de l'art et des antiquités est très surveillé, pour éviter la contrefaçon et la fuite des œuvres. »

Pascal Wintz, 42 ans, a lui aussi quitté son employeur, mais pour devenir un de ses prestataires. Profitant de ses seize années d'expérience au sein du service communication de De Dietrich Thermique, il a signé un contrat d'essai de 18 mois avec le fabricant de chaudières et de pompes à chaleur. Ce contrat inclut une formation



**Albert Babilas, livreur**  
il s'est fait licencier pour raisons économiques

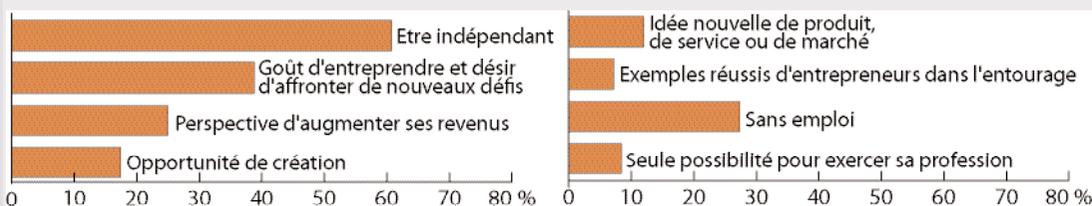
à la création d'entreprises, une aide administrative et le versement de 3000 euros mensuels. En contrepartie, Cappuccino, la nouvelle agence de conseil en communication événementielle de Pascal Wintz, assure l'organisation de salons et séminaires pour la firme française. Son principal souci a d'abord été de s'affranchir de son ancien employeur, qui représentait pas moins de 80% de son activité la première année. « C'est très dangereux de dépendre d'un unique client, pointe Pascal Wintz. J'ai donc fait en sorte que De Dietrich devienne progressivement un client comme les autres. » C'est aujourd'hui chose presque faite, puisque De Dietrich ne pèse plus que 30% dans le chiffre d'affaires de Cappuccino.

## Saisir sa chance

Pour Robert Klein, « l'entrepreneuriat est une question d'opportunité ». Au départ à la retraite de son patron, il a réussi



## Les principales motivations des créateurs d'entreprise



## Les structures juridiques

**Entreprise individuelle :** L'entreprise et l'entrepreneur ne forment qu'une personne juridique. Facile à créer, sans notion de capital social, elle laisse une grande liberté d'action mais le dirigeant a une responsabilité indéfinie devant la justice.



Guilhem Martin saint-Léon/CUEJ

**de produits bio à domicile.** Ancien chef de cuisine, techniques. Aujourd'hui, il espère embaucher une personne à mi-temps.

à saisir sa chance. Fort de son savoir-faire et de son expérience, il a repris, en janvier 2007, sa société de gravure et de micro-usinage pour pièces informatiques.

Un an après, la société Godart, basée à Oberhergheim, dégage un bénéfice confortable, essentiellement auprès de professionnels, industriels en tête.

A la suite d'un plan de sauvegarde de l'emploi chez Schlumberger, Nuri Ozkat, 27 ans, s'est également décidé à reprendre une entreprise. « Je ne voyais pas d'autre solution que de me mettre à mon compte, raconte-t-il. J'ai empoché ma prime et emprunté à la banque. » Six mois plus tard et 18 000 euros en poche, il reprend une confectionnerie, à Guebwiller : « Je connaissais le métier : mon père était cordonnier. »

Un an après, les comptes de la boutique sont équilibrés et la clientèle s'est étoffée. Il ne manque qu'une chose à Nuri Ozkat pour être un entrepreneur heureux : « Être labellisé ar ti-

san. » Pour le public, cette reconnaissance par la Chambre des métiers est « un gage de qualité ».

### L'argent

Steeve Weisheimer projette de créer, à Strasbourg, une enseigne de restauration rapide innovante, proposant « des sandwiches diététiques avec le moins de pain possible ».

Pour lui, « le fait de réaliser son rêve est un moteur de la création, mais il ne faut pas se laisser aller, l'appât du gain est tout aussi important ».

Le jeune entrepreneur fait ses comptes : « Aujourd'hui, je gagne 2000 à 2500 euros nets par mois en tant qu'agent immobilier. Mon objectif à court terme est de gagner la même chose par moi-même. Et, à long terme, de développer le concept, créer des franchises et enfin revendre pour atteindre un revenu bien plus important. »

DAVE KOULICHE

Pour le sociologue Christian Bruyat, le regard des politiques et de la société sur les créateurs d'entreprises a évolué depuis les années 1970.

## « Le statut d'entrepreneur s'est amélioré »

CHRISTIAN BRUYAT est maître de conférences à l'Université Pierre-Mendès-France de Grenoble. Ses travaux portent essentiellement sur la création d'entreprises. Il est membre du comité de direction de la *Revue de l'entrepreneuriat*.

**Pourquoi tant de moyens mobilisés pour favoriser la création d'entreprises depuis les années 80 ?**

Longtemps, les pouvoirs publics ont été plus enclins à entraver la création d'entreprises qu'à la favoriser. Cela remonte à la révolution industrielle : les entreprises qui se développaient cherchaient des bras et il valait mieux que les gens arrêtent de travailler à leur compte pour venir à l'usine. A la fin des Trente glorieuses, le chômage s'accroît, ce que le gouvernement considère d'abord comme un phénomène conjoncturel. Puis, la situation empirant, il fallait à tout prix créer de nouveaux emplois. La création d'entreprises s'est aussi révélée être un bon moyen d'introduire de la flexibilité dans le tissu économique. Si, dans les années 70, on pensait que la petite entreprise n'était qu'une survivance du passé, on s'est bientôt aperçu qu'au contraire les pays qui résistaient le mieux à la crise étaient ceux qui, comme l'Allemagne, avaient un tissu de PME performantes.

**L'image du salarié s'est-elle dévalorisée ?**  
C'est évident. Le statut d'entrepreneur est bien meilleur qu'il y a 20 ou 30 ans. A la campagne, l'enfant qui restait à la terre, à son compte, était souvent vu comme celui qui n'avait pas

réussi ailleurs. Dans les années 70, tout le monde devait devenir le salarié d'une grosse boîte. Puis le modèle s'est inversé.

On va vers un monde où les gens sont plus mobiles : on peut être salarié un temps, puis se mettre à son compte, être les deux à la fois. On va vers plus de souplesse, de solutions hybrides. Le commerce associé,

les franchises, par exemple, montrent que l'on peut être à son compte tout en faisant partie d'une organisation.

**Le développement de la création d'entreprises va-t-il de pair avec un goût accru pour la prise de risques ?**

Non. Toutes les études mesurant la propension à prendre des risques montrent que la décision de créer une entreprise est indépendante d'une tendance individuelle à prendre des risques.

Exemple : en 1975, en mission pour le ministère de l'Industrie sur les motivations des créateurs d'entreprises industrielles, j'ai rencontré un homme de 55 ans qui venait de créer une boîte de fabrication de flacons en plastique pour parfums haut de gamme. « J'ai créé mon entreprise car je ne voulais pas prendre de risques, m'a-t-il expliqué. J'ai 55 ans, je connais ce métier et ses réseaux depuis trente ans. A mon âge, quand je suis dans une voiture, je préfère la conduire moi-même, car je me sens plus en sécurité. Je risquais, en restant salarié, d'être tributaire d'une fermeture. »

Pour lui, créer son entreprise, c'était souscrire une assurance tous risques ».

PROPOS RECUEILLIS PAR MATHILDE MORANDI

## Les plus courantes pour les petites et moyennes entreprises

**SARL, société à responsabilité limitée :** La société est une personne juridique distincte des fondateurs, et les responsabilités de ceux-ci sont limitées. Elle comporte au moins deux associés qui fixent librement le capital social.

**EURL, entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée :** La société fonctionne sur un modèle proche de la SARL, mais avec un entrepreneur unique. On peut passer de la SARL à l'EURL par simple changement de statut, et inversement.

**SA, société anonyme :** Le capital social doit être au minimum de 37 000 euros. La société anonyme est dirigée par un conseil d'administration. Elle est composée d'au moins sept actionnaires, qui peuvent céder librement leurs titres.



**Hubert Imbach, modéliste.** Licencié après une dépression à 41 ans, il a racheté une entreprise pour vivre de sa passion.

# Ces chômeurs qui ne chôment plus

**Encouragés par des politiques publiques simplifiées, les demandeurs d'emploi sont de plus en plus nombreux à créer leur entreprise.**

**U**N mardi matin à l'ANPE de Mulhouse. Une dizaine de demandeurs d'emploi assistent à une réunion d'information sur la création d'entreprise. En venant à cette première réunion, ils attendent que l'Agence pour l'emploi joue un « rôle d'aiguilleur ». Qu'elle les oblige à préciser leur projet et les dirige vers les différentes aides existantes. Pas vraiment de profil type parmi ces chômeurs candidats à la création d'entreprise mais une volonté commune de sortir de l'ornière. Patrick Lebeaupin, 55 ans, a déjà créé il y a plus de dix ans une entreprise d'insertion, spécialisée dans les lampes de

décoration, mais il a fait faillite. Il reprend alors ses études pour obtenir un diplôme spécialisé en audit social. Aujourd'hui, il veut se lancer dans le commerce équitable. Après avoir frappé en vain à la porte d'entreprises comme Artisans du monde, Patrick Lebeaupin s'est rendu à l'évidence : « *Je suis trop âgé et trop diplômé pour espérer être embauché. Pour trouver du travail, je n'ai plus qu'à créer ma boîte.* »

**Un seul euro suffit.** Après le décès de son patron, l'architecte Jean-Marc Hamm, 55 ans, s'est retrouvé au chômage. Il vient d'entamer un partenariat avec une entreprise dirigée par un ex-collègue. Son projet : monter sa micro-entreprise et travailler en partenariat, ce qui lui permettrait d'avoir sa clientèle tout en restant indépendant. « *L'entreprise partenaire n'aurait pas eu les moyens de m'embaucher. Si elle l'avait fait, j'aurais été nommé à un poste à responsabilité étant donné mon âge, ce que je préfère éviter. Les rapports avec les jeunes dans l'entreprise sont*

*parfois compliqués, je préfère faire cavalier seul.* »

Selon l'Insee, 30% des créateurs d'entreprises en Alsace étaient chômeurs en 2002. A l'échelle nationale, ils représentaient 40% en 2006. La progression, sensible, n'est pas sans lien avec le durcissement du régime d'indemnisation à partir de 2005. Mais elle vient aussi des simplifications apportées aux démarches nécessaires à la création. Depuis la loi Dutreil (2003), plus de capital minimum à réunir pour créer une SARL : un euro suffit. Une opportunité pour tous les créateurs, mais plus encore pour les chômeurs, souvent désargentés. L'ANPE, de son côté, s'est efforcée de faciliter les choses en dirigeant le chômeur vers un « parcours entrepreneur ». Et depuis janvier 2007, le dossier pour obtenir l'aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprises (ACCRE) – une exonération partielle de charges sociales – est

**« Etant trop âgé et diplômé pour être embauché, je n'ai plus qu'à créer ma boîte. »  
Patrick Lebeaupin**

très allégé. François Debetencourt, animateur de l'atelier hebdomadaire consacré à la création d'entreprises à l'ANPE de Mulhouse, récapitule devant ses ouailles

les pièges à éviter : « Certains se retrouvent avec un divorce à force d'avoir trop la tête dans le guidon, le mieux est de préserver ses proches », et de préparer méthodiquement les passages obligés : l'étude de marché, le business plan et la recherche de financement.

**Construire un projet.** Ces ateliers sont suivis d'entretiens individuels qui permettent aux candidats de mieux maîtriser leur projet. En sortant de cet entretien, Djibril Ba, 32 ans, est satisfait. Il sait désormais que, pour créer son entreprise de peinture en bâtiment, il lui faudra environ 10 000 euros. En Alsace, comme ailleurs en France, les entreprises créées par les chômeurs sont un peu moins pérennes que celles créées par des actifs. Aux premiers manquent souvent le dynamisme et le réseau relationnel des seconds. Les chômeurs sont pourtant loin d'être tous aussi fragilisés par leur situation. Certains cadres, par exemple, n'hésiteront pas à se mettre eux-mêmes au chômage pour percevoir des allocations, le temps d'élaborer leur projet et de réunir les financements nécessaires.

LOUISE FESSARD  
VICTOR NICOLAS

**30%** des créateurs d'entreprise en Alsace étaient des chômeurs, selon les chiffres de l'Insee pour 2002.

## Trente ans de législation pour favoriser

**1977**

Création de l'aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprises (ACCRE), qui est généralisée par une loi, en 1985. Ce dispositif offre des exonérations de charges sociales lors des premières années de vie de l'entreprise.

**1983**

Création du centre de formalités des entreprises. Objectif : créer un guichet unique qui simplifie la tâche des créateurs. Il transmet les dossiers de création ou de cession des entreprises aux différents services et organismes qui jalonnent le processus.

**1994**

# Un soutien ciblé cité

A Strasbourg, le Service d'amorçage de projets, destiné aux quartiers sensibles, a soutenu 113 créations de 2005 à 2007.

**A**VEC Salim Bouchareb, responsable du Service d'amorçage de projets (SAP) dans les quartiers sensibles de 2005 à 2007, une promenade en voiture dans les rues de Strasbourg se transforme rapidement en état des lieux de la création d'entreprises. Dans les allées du Neuhof et de HautePierre, il commente les réalisations de ses anciens « porteurs de projets » devenus entrepreneurs.

## ZONES FRANCHES ET DYNAMIQUES

Les zones franches urbaines (ZFU) ont pour objectif de stimuler la création d'entreprises de moins de 50 employés dans les quartiers sensibles. La ZFU mulhousienne date de 1997, celles de Strasbourg, situées au Neuhof et à HautePierre, datent respectivement de 1997 et de 2004. Ces deux zones comptent 514 entreprises, contre 283 à Mulhouse. Hervé Wilhelm y a créé son établissement bancaire en 2007. « Mon premier intérêt à m'installer ici, c'est l'incroyable dynamisme de cet endroit, les exonérations fiscales sont la cerise sur le gâteau », affirme-t-il. Pour bénéficier pleinement de ces exonérations de charge, 30% des personnes embauchées doivent être issues des quartiers sensibles. Ce qui fait baisser le taux de chômage dans les quartiers et par conséquent dissuade les habitants sans emploi de créer leur micro-entreprise. C'est le cas de Rabia qui, après un BTS de logistique et plusieurs mois de chômage, envisageait d'ouvrir une société de transport. Elle a abandonné ce projet après avoir trouvé du travail dans son quartier. A Strasbourg, le nombre d'employés issus du quartier oscille entre 15 et 20%. « Les entreprises ne trouvent pas toujours les profils qu'elles recherchent », explique Delphine Naillon, chargée de mission pour le développement économique à la Communauté urbaine de Strasbourg.

La trentaine, blouson de cuir et cheveux longs noués en natte, l'homme s'arrête devant une entreprise de transport qu'il gratifie d'un « c'est bien, ils bossent bien ! » D'autres devantures le laissent perplexe.

« Ceux-là, ils avaient eu une subvention pour faire du numérique et maintenant ils mélangent tout et proposent tacos et pizzas. Ils font n'importe quoi », soupire-t-il. S'il prend les choses tant à cœur, c'est que beaucoup de ces entrepreneurs issus des cités ont passé par ses permanences avant de se mettre à leur compte. « Ces gens des quartiers sont les rois du système D, mais côté administratif, c'est zéro », explique Salim Bouchareb, qui a lui-même grandi à HautePierre. Bon élève, il a décroché un diplôme d'ingénieur et a enseigné à l'université. « Je n'aime pas l'idée d'assistantat, ce qui me motive, c'est de mettre mon savoir au service des gens », explique-t-il.

En France, il existe 33 SAP. En Alsace, un deuxième a ouvert en juin 2007 à Mulhouse. Ce service est financé par la Caisse des dépôts, la Région, la préfecture et la Communauté urbaine de Strasbourg ainsi que par des subventions européennes. Ces fonds sont versés à des associations qui se portent volontaires pour embaucher une personne responsable du SAP et le plus souvent lui louer un local dans les quartiers sensibles.

### Un soutien indispensable.

Salim Bouchareb poursuit sa visite chez Sophie Chartier, 35 ans, qui vient de lancer une marque de vêtements. Il la conseille sur des problèmes de fabrication et règle quelques ennuis informatiques. « Sans Salim, j'aurais arrêté avant de créer mon entreprise, c'est lui qui m'a orientée vers la boutique de gestion (un service d'accompagnement des entrepreneurs). Il m'a aussi mise en contact avec un futur entrepreneur qui a ouvert une boutique de vêtements. J'ai pu y commercialiser ma marque. »

Salim Bouchareb a reçu en moyenne 250 jeunes par an et a contribué à l'aboutissement de 113 projets. A Mulhouse, Noëlle Baele, son homologue

haut-rhinoise, a reçu près de 200 personnes en huit mois. « En Seine-Saint-Denis, où la concentration de zones urbaines sensibles est plus forte, ils se sont fixés un objectif de 400 rendez-vous annuels », indique-t-elle.

40% des créateurs d'entreprises issus d'un quartier sensible en Alsace avaient un niveau BEP ou CAP et plus de la moitié d'entre eux étaient au chômage depuis plus d'un an. « Quand on est de couleur et qu'on vient d'un quartier, c'est plus dur de trouver un travail », déplore Marie-Rose Nsabuka d'origine congolaise, qui, après deux ans de chômage, a ouvert l'année dernière une boutique de vêtements, spécialement conçus pour les handicapés. Avec sa sœur, elles ont remporté le concours national « Talent des cités » qui leur a permis de démarrer leur activité grâce à un prix de 1 500 euros. Elles ont trouvé chez le

SAP un suivi inexistant ailleurs. « Une fois qu'on vous remet le prix, tout s'arrête. Il y a une grande cérémonie, vous êtes pris en photo au Sénat mais c'est à vous de vous débrouiller avec le chèque », dénonce Salim Bouchareb.

**Exonérations fiscales.** Les SAP aident aussi à légaliser une activité déjà existante.

« Quand on fait des gâteaux dans sa cuisine et que celle-ci devient trop petite, on se dit "je devrais ouvrir ma boutique" », confie Noëlle Baele. Cette légalisation est facilitée par les exonérations fiscales prévues par la loi instaurant les zones franches urbaines dans les quartiers sensibles (lire ci-contre).

Face à une demande accrue, les SAP semblent victimes de leur succès. « Salim Bouchareb a très peu de temps à consacrer à chacun d'entre nous », regrette Ali Lo, passé par le SAP strasbourgeois pour créer son entreprise de services à la personne, en avril 2007. Salim Bouchareb, qui espère qu'à terme six SAP pourront être créés en Alsace, ne dira pas le contraire.

RATIBA HAMZAOUI  
ANNE-LOUISE SAUTREUIL



**Sophie Chartier, styliste.** A 35 ans, elle vient de lancer sa marque de vêtements grâce à l'aide de Salim Bouchareb.

## Faciliter l'entrepreneuriat

La loi Madelin entend favoriser les conditions d'existence des entreprises individuelles et simplifier les formalités administratives.

**Principal objectif : renforcer l'égalité de traitement fiscal entre salariés et non-salariés pour rendre le statut d'indépendant plus attractif.**  
2003

La loi Dutreil instaure un régime de salarié-créateur d'entreprise, simplifie les parcours administratifs de création, allège la fiscalité.

**Mesure phare, la SARL à 1 euro : plus besoin d'un capital social de départ pour lancer sa société à responsabilité limitée (SARL).  
A venir en 2008**

La loi de modernisation de l'économie, programmée au printemps, aura pour objectif de créer un statut de l'auto-entrepreneur et de permettre l'intermittence entre salariat et activité indépendante, selon l'intérêt de l'entrepreneur.

**ALBERT BABILAS, LIVREUR DE FRUITS ET LÉGUMES**

## Par le biais du bio

**A**U volant de son Peugeot Expert flambant neuf frappé du nom de son entreprise, Ekobio, créée en novembre 2007, Albert Babilas, 39 ans, sillonne le sud du Bas-Rhin chaque vendredi et samedi pour livrer ses 53 clients en fruits et légumes bios. Il quitte sa maison, à Benfeld, vers quatre heures du matin, pour chercher ses produits chez un maraîcher allemand – moins cher qu'un fournisseur français – à 80 kilomètres de là, près de Baden-Baden, et achève sa tournée à huit heures du soir. « C'est le coût de la liberté », affirme ce cuisinier de formation (diplômé de l'école hôtelière d'Illkirch). Père de deux enfants, il a ressenti le besoin de travailler de nouveau à son compte après avoir été licencié, pour motif économique, d'un restaurant de Châtenois, près de Sélestat, en mai 2007.

Avant d'exercer comme chef de cuisine, Albert Babilas était propriétaire d'un restaurant à Dambach-la-Ville. « Cela marchait bien, j'employais 12 personnes, mais mon épouse a eu un grave accident de la route, raconte-t-il. Elle a été longuement hospitalisée et je n'ai pas pu

tout mener de front, j'ai dû laisser tomber le restaurant. » Au printemps 2007, Albert Babilas s'est donc retrouvé sans emploi. Pas sans idée. « Je voulais m'orienter vers une activité de traiteur -livreur. Et puis, j'ai pensé aux produits bios. Dans le cadre de mon métier, j'ai côtoyé beaucoup de maraîchers allemands qui m'ont convaincu que le bio était l'avenir. Entre un produit bio et un autre conventionnel, il n'y a pas

« J'ai côtoyé des maraîchers allemands qui m'ont convaincu que le bio, c'était l'avenir. »  
Albert Babilas

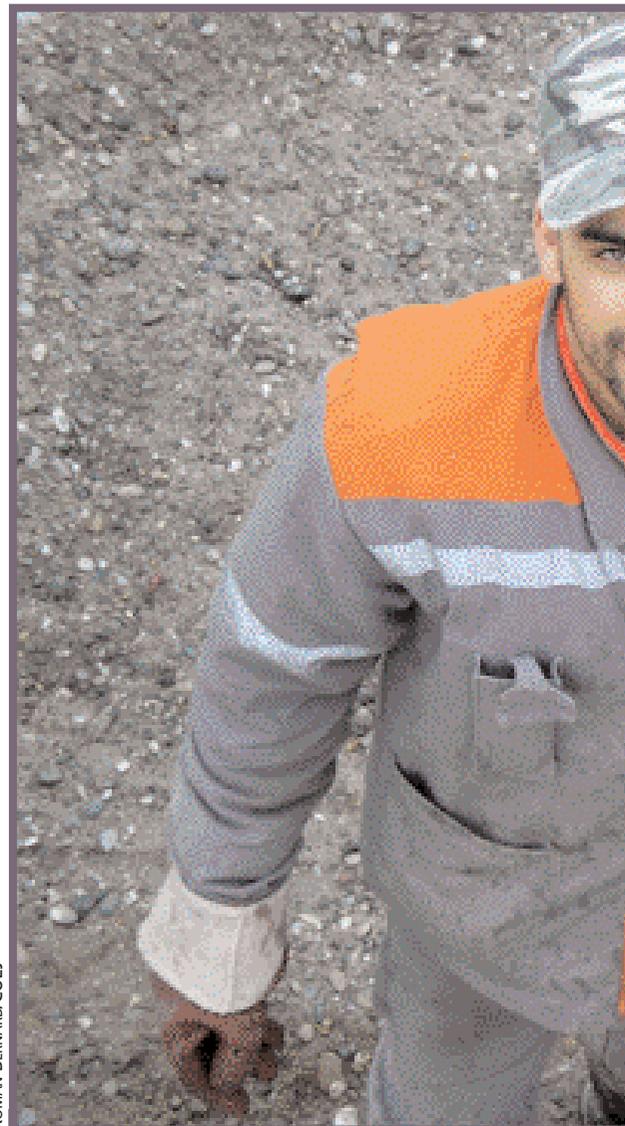
photo au niveau gustatif et nutritif. C'est pour cela que les consommateurs sont prêts à payer plus cher. Cela n'a rien de politique. » Pour créer Ekobio, l'ancien cuisinier, calme et sûr de lui, a fait appel à une entreprise de conseil financier qui, moyennant 2500 euros, lui a bâti un « business plan ». « Là, les conseillers ont affiné le concept, réalisé une étude de marché et défini les formules à proposer aux clients », explique l'entrepreneur. Ensuite, Albert Babilas a, dit-il, « perdu du temps » auprès de la Chambre de commerce et du Conseil général. « Je n'ai rien obtenu de concret. Mon entreprise n'entrait pas dans leurs critères car elle n'offrait pas un service à la personne et ne créait pas d'emploi autre que le mien.

J'aurais mieux fait d'aller voir le banquier tout de suite... » Une banque lui prête 14 000 euros. Il emprunte également 7000 euros à Oseo, un organisme public qui aide au financement des PME. « Oseo s'est aussi porté caution solidaire pour 30% des 21 000 euros que j'ai empruntés au total. C'est une garantie solide pour le prêteur. »

Outre l'achat d'une fourgonnette neuve, la trésorerie récoltée par Albert Babilas lui permet d'investir dans du matériel informatique, notamment un logiciel de gestion et de commande en temps réel des fruits et légumes. « Les prix de ces produits fluctuent comme à la Bourse », précise-t-il. Monter son affaire, est-ce si difficile ? « Oui et non. Il faut avoir le goût d'entreprendre. Moi, je suis tombé dans la gamelle quand j'étais petit : mon père avait son restaurant en Martinique. Avant tout, l'essentiel est de croire en son projet. »

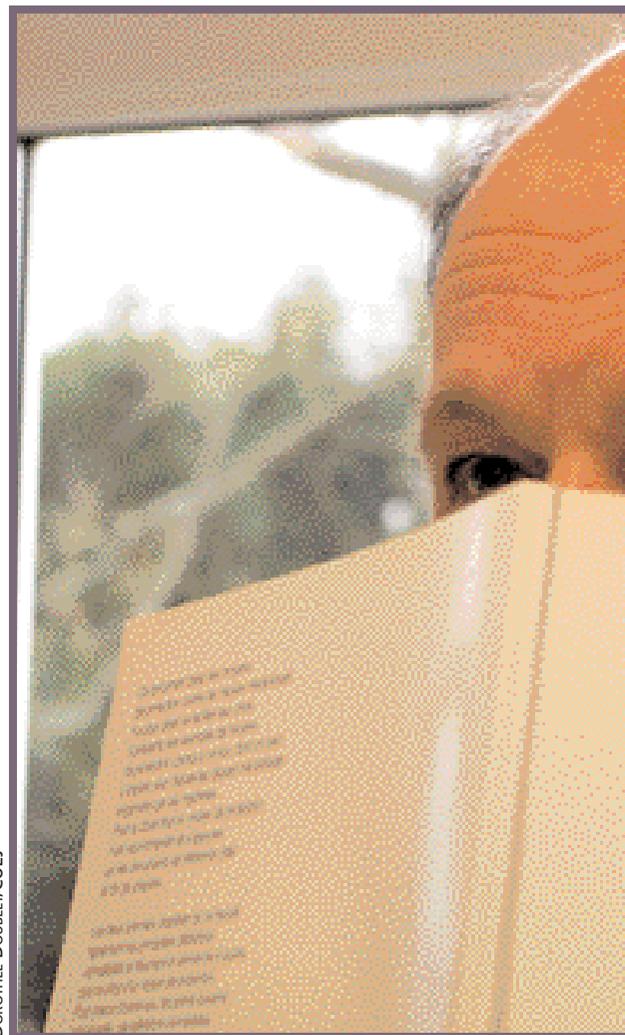
Et son projet, Albert Babilas y croit. Il espère compter 320 clients dans un an et embaucher une personne à mi-temps ainsi qu'un chauffeur. Il nourrit même, à moyen terme, l'ambition de faire d'Ekobio une franchise nationale. Avant cela, il lui faudra convaincre 120 clients, d'ici à six mois, pour qu'il puisse enfin se verser un salaire mensuel de 1800 euros nets.

GUILHEM MARTIN SAINT LÉON



ROMAN BERNARD/CUEJ

**Depuis un an, Samir Oumaalem, 26 ans, est transporteur de béton à son compte.**



DOROTHÉE DOUBLET/CUEJ

**PIERRE JOCHUM, CONSULTANT EN SÉCURITÉ INDUSTRIELLE**

## L'expérience pour richesse

**A**60 ANS, je suis encore utile ! », s'exclame Pierre Jochum, un « jeune » entrepreneur dynamique et jovial. Depuis un mois, ce récent retraité dirige son entreprise de lutte contre l'insécurité industrielle au sein de la pépinière d'Engwiller, structure d'hébergement et d'accompagnement de jeunes entreprises gérée par l'Association pour le développement des entreprises et des compétences (Adec). Concrètement, il est chargé de préserver le bien-être et la sécurité des biens et des employés d'une industrie. Sur une chaîne de production par exemple, il vérifie que les robots protègent correctement les ouvriers pour que personne ne se blesse. Salarié de Masterfood à Haguenau pendant 27 ans, Pierre Jochum ne se voyait pas rester chez lui à ne rien

faire. « J'estime pouvoir encore apporter quelque chose, mon expérience est une richesse », insiste-t-il, sans quitter son large sourire. Pour mener à bien son projet, le jeune retraité, marié et père d'un enfant, a pris son temps. Six mois lui ont été nécessaires pour accomplir toutes les formalités : « Contrairement à ce qu'on s'imagine, les démarches étaient loin d'être insurmontables, explique-t-il. Mais je dois admettre que les formations que j'ai suivies m'ont demandé du travail. » Pierre a bénéficié de l'accompagnement de l'Adec, pépinière qu'il connaissait depuis longtemps, puisque son ancien employeur travaillait en relation avec elle. Pour lui, l'un des avantages de cette structure est d'être située à la campagne, loin du bruit et de l'agitation urbaine, entre Haguenau et Niederbronn-les-

Bains. « J'habite à Oberbronn. Cette pépinière me permet d'avoir un cadre de vie agréable, tout en bénéficiant des services qu'elle offre. Ici, l'accent est mis sur la collaboration entre les entrepreneurs et l'échange des expériences. »

Pierre Jochum a un profil à part, qui a souvent suscité des réactions étonnées chez ses interlocuteurs : « Cela surprend même le personnel des administrations de voir un retraité se lancer dans l'aventure de la création d'entreprise », s'amuse-t-il. Après un mois d'exercice, Pierre Jochum n'a rien à envier à la motivation des plus jeunes. Son objectif ? « Comme tout entrepreneur, je regarde vers l'avenir. Je veux faire tourner la boutique. » Pour lui, la retraite n'est vraiment pas à l'ordre du jour.

GUILLEMETTE JOLAIN  
PIERRE-LOUIS LENSEL



**SAMIR OUMALEM, TRANSPORTEUR ROUTIER**

# De la chanson au béton

**T**OUS les matins, Samir Oumaalem prend la route pour Gambenheim. Arrivé à la centrale de béton, qui fournit les chantiers du nord de Strasbourg, il retrouve son camion-toupie, qu'il charge de béton frais avant de partir le livrer. Cela fait déjà un an qu'il a créé son entreprise de transport, BPE. Une entreprise dont il est le seul employé. Il n'est d'ailleurs pas vraiment indépendant dans son activité. Unibéton, son donneur d'ordres, le dépêche comme d'autres transporteurs pour livrer ses clients. Ce qui le différencie de ses collègues de travail, qui sont salariés : les formalités administratives à gérer, les charges à payer, mais aussi un salaire plus conséquent.

À 26 ans, ce natif de Cronenbourg, qui dégaje un chiffre d'affaires mensuel de 8000 à 10 000 euros, sur lesquels il

se verse une rémunération de 2000 à 4000 euros, estime avoir réussi, s'en être sorti après avoir « bien galéré ». Fin d'études précoce, petits boulots, chômage... Constatant un « boom » dans le BTP, et une pénurie de main-d'œuvre dans le transport de béton, il décide en 2005 de passer le permis poids lourd et la capacité de transporteur routier, passant tous ses week-ends au Luxembourg pendant six mois pour suivre la formation. Problème : pour être à son compte, son objectif, il lui faut contracter un emprunt de 130 000 euros, nécessaires à l'achat du camion-toupie. Son conseiller bancaire, malgré le business plan qu'il a réalisé avec l'aide de la CCI, refuse de lui prêter une telle somme. De façon inattendue, le déclic est trouvé grâce à la musique. Samir Oumaalem est rappeur et slameur à ses heures perdues. Sous le nom de scène de Ceyness, il lance fin 2006 son

album, *Chemin écorché*, où il exprime notamment ses difficultés du moment. C'est le succès de cet album, récompensé l'an dernier par la bourse « Boss dans ta ville » de 2000 euros, octroyée par la Ville de Strasbourg, qui lui a permis de décrocher l'emprunt. Son banquier, séduit par la ténacité de son client, a été convaincu de sa détermination. La réussite de sa petite entreprise, et la volonté de « ne pas oublier [ses] racines », le conduisent aujourd'hui à préparer la création d'une association, destinée à aider les jeunes des quartiers à s'insérer professionnellement. Refusant le discours convenu sur les difficultés d'intégration des jeunes issus de l'immigration, Samir Oumaalem veut exhorter ses amis, qui tous n'ont pas connu sa réussite, à rejeter toute posture de victime : « Si j'ai réussi, en venant d'où je viens, c'est bien qu'ils peuvent le faire aussi. »

ROMAN BERNARD

**SÉBASTIEN HÉNARÈS ET GUILLAUME ZUGMEYER, INFORMATIENS**

# Programmeurs et libres

**P**ROGRAMMEUR indépendant, Sébastien Hénarès, 30 ans, grand, brun, dynamique et déterminé, vit depuis deux ans grâce au RMI, lorsqu'en février 2007, l'idée de monter une entreprise lui vient. Autodidacte, il n'a qu'un BEP cuisine en poche. Son projet est alors de créer une société de service en logiciels libres.

Egalement appelé *open source*, un logiciel libre est régi par une licence donnant à chacun le droit de l'utiliser, de le modifier, de le dupliquer et de le vendre. Ce marché est encore peu développé, puisqu'il existerait seulement une quarantaine de sociétés qui développent de tels logiciels dans le Bas-Rhin. « Nous voulons prouver qu'il est aujourd'hui possible, dans le domaine informatique, de travailler autrement, plus efficacement et libéré des contraintes imposées par certains éditeurs », explique Sébastien Hénarès.

Pour l'accompagner dans ce projet, il fait appel à Guillaume Zugmeyer, un ami titulaire d'un BTS informatique de 26 ans, qui à l'époque n'avait pas d'emploi stable. « J'en avais vraiment assez de passer d'un CDD à un autre et de faire de l'intérim. J'avais envie de me poser et de construire quelque chose », confie Guillaume Zugmeyer, blond, réservé, à l'allure frêle. Les deux amis créent leur

société sans rencontrer de difficultés. « Nous cherchions un nom original, un peu exotique, et une mascotte pour notre société. Ma compagnie est originaire de Madagascar », explique Guillaume Zugmeyer, et l'animal fétiche de ce pays est le lémurien. Il représente l'agilité et l'intelligence, nous aimons bien ce symbole, d'où LémurTek. »

Les deux associés n'ont eu besoin d'aucune aide et ont simplement eu recours à Tempo, la structure d'accompagnement de l'ANPE, pour remplir les papiers. « Pour monter une société dans l'informatique, explique Sébastien Hénarès, ce n'est pas très compliqué, il suffit d'avoir un bur eau et deux ordinateurs ! » Avec un capital de 4000 euros, la société démarre son activité en juin.

Mais, aujourd'hui, neuf mois après la création de la société LémurTek, les résultats sont loin des espérances. En décembre, la société n'a réalisé que 150 euros de bénéfice, et les difficultés financières sont apparues. Pour l'instant, l'activité de l'entreprise repose sur la réalisation de sites internet, d'infographies, d'animations... LémurTek a décroché quelques contrats de sous-traitance et a réalisé des sites web pour des groupes hôteliers par exemple. Mais, pour l'heure, les clients

n'affluent pas. « Nous voulons nous spécialiser pour devenir prestataires de logiciels libres », raconte Sébastien Hénarès. Nous réalisons actuellement un logiciel pour permettre aux entreprises de créer des applications intranet. Mais nous sommes sur un marché de niche, visant une clientèle précise. Il y a 20 façons différentes de travailler dans l'informatique ! 60% des entreprises ne connaissent pas le concept de logiciel libre. Or, l'utilisation de ces logiciels leur permettrait d'économiser des frais. »

Les deux cogérants regrettent leur manque de visibilité. « Nous sommes des techniciens », avoue Guillaume Zugmeyer, tout ce qui concerne les aspects commerciaux, nous n'y connaissons pas grand chose... » Ils souhaiteraient ainsi engager un

responsable commercial, mais ils n'en ont pas les moyens. Pour l'heure, afin de faire connaître LémurTek, Sébastien Hénarès et Guillaume Zugmeyer font partie de l'association Alsace libre software alliance, qui rassemble huit sociétés dans le domaine des logiciels libres, et d'un consortium d'entreprises de technologies de l'information et de la communication, Rhénatic. Dans l'informatique, tout est une question de réseau.

SOLINA PRAK



**Retraite inactive ?** Pas pour Pierre Jochum, consultant en sécurité industrielle.

# Dans le foisonnement des aides publiques

Elles se sont multipliées ces dernières années. Au point de former un maquis difficilement défrichable.

**E**NTRE exonérations fiscales et apports financiers, les pouvoirs publics ont multiplié les aides qu'ils accordent aux futurs entrepreneurs. Leitmotiv du discours des gouvernements successifs, l'incitation à la création a trouvé ses déclinaisons locales. « La région Alsace conduit une politique volontariste et durable : le budget prévu pour 2008 est en hausse de 14%, avec plus de 6 millions d'euros », explique Christophe Sagnier, chef du service innovation et entreprise au conseil régional. Pour moitié, ce budget finance les aides directes et les subventions, rassemblées

sous l'égide de la Gamme régionale d'accompagnement à la création d'entreprise. « Nous aidons directement environ 500 porteurs de projets par an », poursuit Christophe Sagnier. Si l'entreprise a besoin d'acheter un véhicule utilitaire ou du matériel de bureau, la Région peut mettre la main au porte-monnaie. Du côté des aides indirectes, le spectre de l'action régionale est large. Le réseau des opérateurs régionaux de la création et de la reprise d'entreprise (Ocre) rassemble depuis 2000 près de 150 opérateurs d'aide aux porteurs de projets, publics et privés. Associations (Alsace Active, Créacité...), chambres consu-

laire, organismes de conseil comme Tempo, jusqu'à certains Etablissements publics de coopération intercommunale (EPCI), cohabitent sans se concurrencer. Les membres du réseau se transmettent les dossiers, dès qu'ils jugent un autre partenaire plus à même d'apporter la réponse appropriée. « La Région finance ainsi une quinzaine de structures », précise le pilote du réseau Ocre, Didier Henner, chargé de mission à la Chambre régionale de commerce et d'industrie. Prêts, subventions, fonds d'intervention : cette aide régionale permet à la fois aux plateformes d'initiales locales et autres associations spécialisées (Alsace Active, Alsace innovation,...) de fonctionner, mais aussi d'obtenir des fonds.

**Un enjeu territorial.** Si la Région est la plus visible dans l'aide à la création d'entreprise en Alsace, elle n'est pas seule à agir. « Du fait de la concurrence pour attirer les entreprises sur son territoire, chaque collectivité veut son aide », explique Thierry Burger, économiste et maître de conférence à l'Université Louis Pasteur (ULP). Ainsi, les communautés de communes qui le peuvent s'impliquent davantage dans les projets locaux. A titre d'exemple, les prêts d'honneur proposés par l'opérateur Alsace Entreprendre seront financés à hauteur de 30% par la Région, et 20% par la ou les communautés de communes concernées. « Sur 7000 créateurs d'entreprises en 2006, environ mille seulement demandent un soutien public », estime Christophe Sagnier. Un score à améliorer selon lui, dans la mesure où le taux d'échec d'un projet aidé et accompagné est deux fois moins élevé qu'un projet qui ne l'est pas. Facteur de pérennisation des entreprises existantes, l'aide publique entend s'adapter à la hausse des projets créés. « La politique de la Région, dès 2008, sera de développer l'aide à la pérennisation des entreprises existantes », affirme encore Christophe Sagnier.

MATHILDE MORANDI



**Stéphanie Brun, responsable**  
Elle supervise les offres et les services

## Le business du coup de main

Ouvrages à profusion, consultants spécialisés en tous genres. La création d'entreprises est devenue un vrai marché. Selon Didier Henner, de la Chambre régionale de commerce et d'industrie, cela ne fait pas de doute : « Avant, les créateurs d'entreprises allaient voir plusieurs experts identifiés : l'expert comptable, le juriste, le chargé de communication... Maintenant, des cabinets de conseil privés rassemblent tous ces experts. » Claude Hokes gère l'un d'eux. Chaque année, il reçoit une quinzaine de créateurs d'entreprises. Pas de quoi parler de bon filon. « Nos honoraires peuvent aller de 600 à 2500 euros la journée, moins 30% de charges sociales. Cela dépend de la mission qui peut aller de la simple recherche d'une couleur de logo, à une consultation juridique complète. » Face à la jungle des aides et démarches administratives, l'économiste Thierry Burger, chercheur au CNRS, affirme qu'il existe bien « une activité à part entière » consistant à débroussailler le terrain. Il semble que les structures subventionnées par l'Etat occupent une large portion du créneau. Un créateur sur huit bénéficierait d'un soutien public. Tempo est une agence

spécialisée dans le conseil à la création d'entreprises et suit presque 1000 projets par an, dont environ un tiers aboutissent. Les honoraires sont souvent limités à 60 euros par heure. « On ne peut pas parler de vocation lucrative car plus de la moitié du public que nous recevons a été envoyé par l'ANPE et bénéficie de chèques conseils offerts par la Région », affirme Stéphanie Roblique, conseillère de l'agence. « Cependant, il est vrai que certaines agences, très opportunistes, se gèfent sur ce secteur pour recevoir des aides publiques », ajoute-t-elle. « De toute façon, les nouveaux entrepreneurs n'ont pas vraiment d'argent », constate Jean-François Guiot, animateur régional de la Caravane des entrepreneurs. Ce réseau privé national installe son stand en plein Strasbourg tous les ans depuis 2004. L'année dernière, huit experts ont payé plus de 900 euros la journée pour une table et six chaises, espérant trouver des clients potentiels. La caravane s'intéresse moins à la création qu'à la reprise d'entreprises, beaucoup plus lucrative. A chaque transaction, elle empoche une commission de 3 à 8%.

MANON AUBEL

## Des banques

Passage obligé des créateurs, ces établissements n'ont guère le goût du risque.

**P**OUR tout futur entrepreneur, le parcours du combattant est le même. Un jour ou l'autre, il doit s'adresser à un organisme financier, où il est reçu par un conseiller. L'entretien dure environ une heure. Il est souvent préférable d'ouvrir un compte personnel avant d'entamer les premières démarches d'emprunt. Au Crédit lyonnais (LCL), cette démarche est fortement recommandée, comme le dit Fabrice Pierre, responsable des marchés pro-

# 1 sur 7

C'est le taux de créateurs d'entreprise qui bénéficient d'aides publiques.

## Le business plan, l'étape obligée

Le bilan prévisionnel, ou business plan, est le document, établi par le porteur de projet, qui présente les estimations des recettes et des dépenses envisagées sur trois ans. Réalisé avec l'aide d'un comptable moyennant 1500 euros minimum, le bilan prévisionnel est indispensable pour décrocher un emprunt bancaire, d'après

Stéphanie Brun, conseillère aux entreprises à la Société générale. Pour parvenir à dégager des estimations précises, une étude de concurrence, de la zone de chalandise et de l'adaptation du produit au marché sont nécessaires. La CCI et la CMA peuvent assister les futurs entrepreneurs dans ces démarches.



Tiphaïne Reynaud / CUEJ

nsable du marché des professionnels à la Société générale.  
s proposés aux patrons des petites entreprises. De sérieuses garanties sont exigées pour financer un projet.

# ues qui comptent

professionnels à la direction régionale : « Cela n'a rien d'obligatoire, mais peut grandement faciliter les choses. » A la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) du Bas-Rhin, Martin Greder, conseiller jeunes entreprises, tempère : « Nous conseillons souvent aux futurs entrepreneurs de s'adresser à une autre banque que celle qui gère leur argent personnel. » Le but : ne pas mélanger les genres, et permettre au créateur d'être accueilli dans une banque sans préjugé de la part du conseiller

**Business plan exigé.** Pour convaincre le banquier, il faut présenter dès le premier rendez-vous un business plan, établi sur trois ans, avec une estimation précise des recettes et des dépenses. Mais cela ne suffit pas. Etude de la concurrence, de la zone de chalandise, du marché sont également requises.

Au LCL, les conseillers ont des fiches qui répertorient les chiffres d'affaires moyens, retours sur investissements et risques encourus pour chaque métier. Elles leur permettent d'évaluer un projet et un créateur d'entreprise rapidement. Chacune d'elles comporte les informations principales sur l'activité concernée, les besoins, la rentabilité d'une telle entreprise, les financements les mieux adaptés, le chiffre d'affaires moyen ou encore le statut juridique le plus couramment utilisé dans cette branche.

Un boulanger qui aurait pour projet d'ouvrir une boutique de cycles, comme cela a été le cas à la Société générale récemment, aurait beaucoup moins de chances d'être suivi par son banquier que s'il voulait reprendre une boulangerie. « Sauf si on s'aperçoit que l'ancien boulanger a mal au dos, que son projet est mûrement réfléchi et qu'il entre de manière cohé-

rente dans un projet de vie », nuance Stéphanie Brun, de la Société générale.

## Des conseillers indiscrets.

Pourtant, les conseillers n'ont théoriquement pas le droit d'intégrer de telles considérations privées dans leur évaluation. Ils ne doivent, en principe, se fonder que sur des critères exclusivement financiers pour le valider ou le rejeter. En pratique cependant, les conseillers aiguillent les porteurs de projet sur les risques que représente leur activité, l'état du marché et de la concurrence dans leur secteur. « Lorsque le dossier est mal ficelé, on demande aux gens de s'adresser à des structures d'aides à la création d'entreprises », explique Thierry Parat, du Crédit coopératif. Si les conseillers bancaires sont les premiers interlocuteurs des futurs chefs d'entreprise, ils n'ont pas le pouvoir, seuls,

d'accorder ou non un prêt. Au Crédit agricole, si la somme prêtée excède 50 000 euros, le dossier passe devant un comité d'engagement régional. En deçà, c'est le responsable des marchés qui valide l'opération. Au LCL, en revanche, c'est un centre de décision national qui examine les demandes. Commence ensuite la phase décisive du financement avec la négociation du montant et du taux de remboursement de l'emprunt. Plus le créateur consulte de banques, plus il pourra faire jouer la concurrence. Tous les banquiers rechignent à indiquer le taux moyen qu'ils pratiquent. En effet, ce pourcentage est la clé de la négociation entre l'entrepreneur et son banquier.

**Capital de départ.** Ce taux est calculé en fonction de trois données : le « coût de l'argent prêté » que la banque va chercher sur les marchés financiers, celui du risque évalué par la banque elle-même et la marge de l'établissement.

« Sur certains financements, nous pouvons même avoir une marge négative », explique Fabrice Pierre, du LCL. La banque mise alors sur les marges de la future entreprise ou sur la facturation d'agios. Les marges de manœuvre sont d'autant plus réduites que la banque prend des risques. Autrement dit, sans apport personnel initial, il est difficile, voire impossible d'obtenir un prêt. « Une SARL à un euro, cela ne sert à rien, si on ne dispose pas d'un capital de départ. Dans ce cas-là, la banque ne vous prête rien », déplore Patrick Lebeau, un chômeur mulhousien qui en est déjà à sa troisième création d'entreprises.

Au LCL, un porteur de projet sur trois n'a pas d'apport personnel. Il est difficile de savoir lesquels d'entre eux obtiennent satisfaction.

« Sans gros apport, il n'y a pas de possibilité d'emprunt », confirme Stéphanie Brun, de la Société générale. Toutefois, les banques se targuent de pouvoir financer 100% du projet. Un cas exceptionnel et plutôt symbolique. Exemple à la Société générale, avec un site web de jeux en ligne. Le financement accordé s'est résumé à une simple autorisation de découvert. Le programmeur possédait déjà le serveur, seul bien matériel nécessaire à son activité.

ROMAN BERNARD  
LOUP BESMOND DE SENNEVILLE

## Incitations fiscales.

La loi Dutreil, promulguée en août 2003, a multiplié les incitations à la création d'entreprises. Elle a facilité les procédures, l'accès aux financements (Accre), et incité à la création grâce aux multiples carottes fiscales. Le statut de micro-entreprise – en dessous de 76 300 euros de chiffre d'affaires dans le commerce, et 27 000 euros dans les services – permet d'éviter la TVA. Pensées comme un outil d'aménagement du territoire, les exonérations fiscales dégressives sur cinq ans bénéficient à ceux qui s'installent dans des zones ciblées par l'Etat, comme les Zones franches urbaines (ZFU) ou les zones de revitalisation rurale.

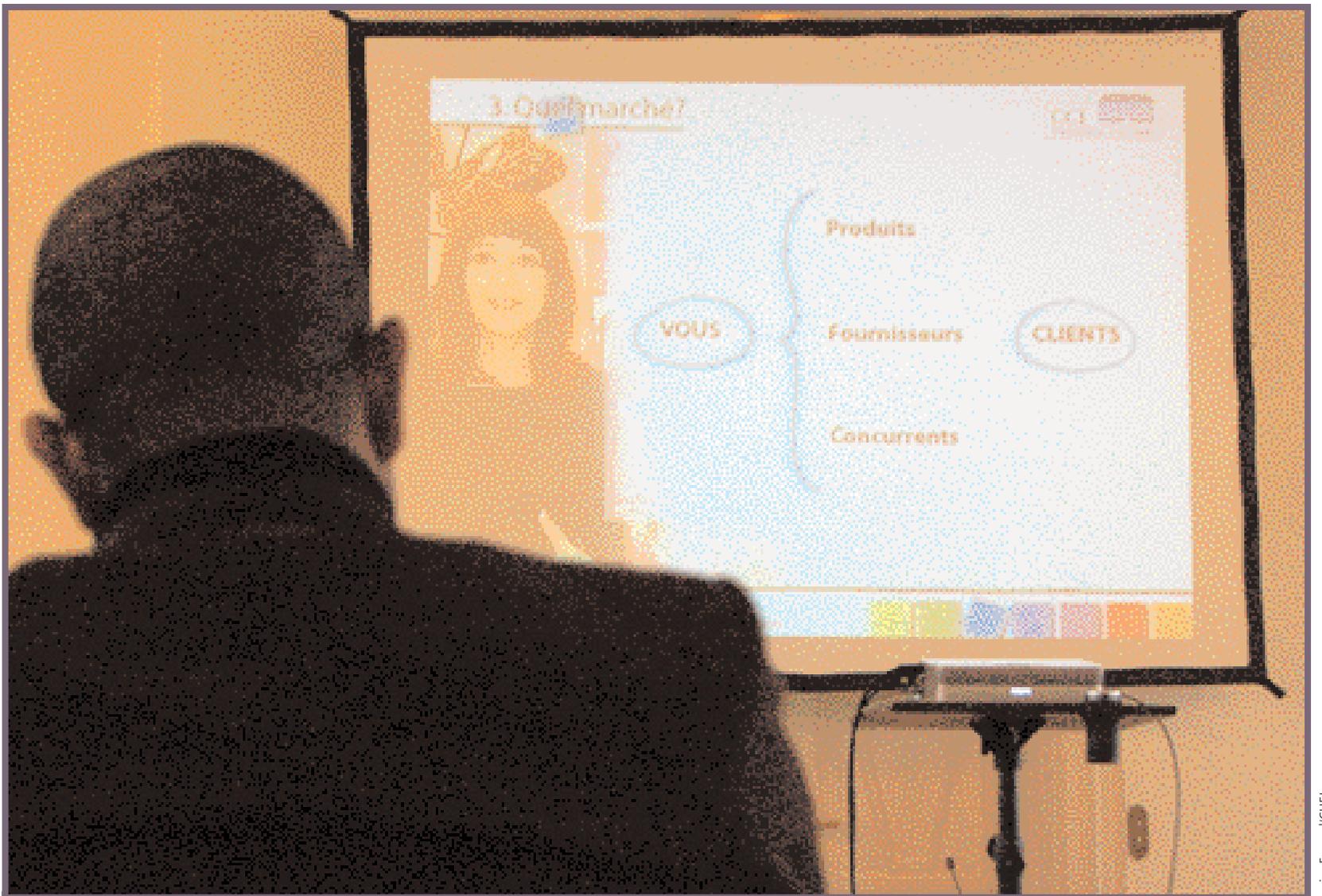
« Sans gros apport personnel, il n'y a pas de possibilité d'emprunt. »

Stéphanie Brun, Société générale

## Le portage, ou la paie à la mission

« Un consultant porté peut gagner jusqu'à deux fois plus en effectuant des missions à son compte plutôt que pour une société de service informatique », affirme Pia Moitry, qui a fondé il y a six mois l'agence de portage salarial Aprioris, à Haguenau. Grâce à un contrat de travail signé avec une telle agence,

le consultant peut réaliser des missions ponctuelles sans se préoccuper de l'aspect juridique de son travail, en échange d'une rémunération à la hauteur d'environ 8 % du salaire de la mission. Le guide du portage ([www.guideduportage.com](http://www.guideduportage.com)) recense 14 entreprises en Alsace.



Louise Fessard/CUEI

**Patron, un jour peut-être.** Les porteurs de projets se familiarisent avec les ficelles du métier d'entrepreneur.

# Aide-toi, la CCI t'aidera

Chaque semaine, à Strasbourg, une soixantaine de personnes assistent aux séances d'information sur la création d'entreprise.

**D'**ABORD ne pas se précipiter au centre des formalités au rez-de-chaussée pour s'immatriculer », explique Martin Greder, conseiller jeunes entreprises, en lançant une présentation powerpoint. Il faut auparavant se demander ce qu'on veut vendre et réaliser une étude de marché pour identifier les be-

soins et les concurrents. Un expert-comptable entre ensuite en jeu pour réaliser un plan d'affaires prévisionnel. Les aspirants créateurs sortent leurs stylos. « Et les aides ? », ose un impatient. « On y vient », répond le conseiller. Mais il faut avant définir le statut juridique de son entreprise : entreprise individuelle ou société. Les visages se tendent, l'heure est sérieuse, ce sont leurs propres biens que les futurs entrepreneurs imaginent déjà jetés en pâture en cas d'échec.

**Au chapitre des aides.** Le conseiller se veut rassurant : « Avec une entreprise individuelle, vous pouvez tout de même déclarer l'incessibilité de votre résidence principale au près du livre foncier d'Alsace »,

une institution judiciaire spécifique à l'Alsace-Moselle qui mentionne les droits réels des propriétaires d'un immeuble. Après les joies du régime juridique, celles du régime fiscal : la micro-entreprise – en dessous de 76 300 euros de chiffre d'affaires dans le commerce, et 27 000 euros dans les services – permet d'éviter la TVA. « Elle est de combien, la TVA ? », demande quelqu'un à tout hasard. « On ne va pas entrer dans le détail », réplique l'animateur, qui renvoie aux conseillers de la CCI pour des entretiens individuels. Enfin le chapitre des aides à la création. Certaines sont liées à la personne, d'autres à l'activité de l'entreprise ou à son implantation. Deux heures se sont écoulées. Les plus motivés poursui-

vront avec une formation de cinq jours pour confronter leurs projets à des experts.

**Avec une idée en tête.** Création d'une supérette, fabrication et vente de produits cosmétiques bio, commercialisation d'une clef USB-banque de données médicales : presque tous ceux qui sont venus avaient déjà une idée. Ce qui n'est pas le cas la plupart du temps, selon Martin Greder : « Certains arrivent en disant : "j'aimerais être indépendant, travailler pour mon propre intérêt, qu'est-ce que vous me proposez ?" » Mais la CCI travaille surtout sur le « qualitatif » pour améliorer le taux de survie des entreprises. Véronique Hoelz, conseillère, soupire : « On nous dit "vous êtes rabat-joie". Mais non, nous voulons seulement éviter qu'ils se fracassent contre un mur. »

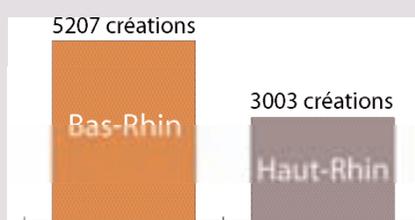
LOUISE FESSARD

« Nous voulons seulement éviter qu'ils se fracassent contre un mur. »  
Véronique Hoelz, de la CCI

**87%** des entreprises créées en 2007 en France n'ont pas de salarié.

Depuis 2002, ce nombre a progressé de 57%, contre seulement 14% pour celles avec au moins un salarié.

## Le Bas-Rhin plus dynamique



## Cap création : une chaîne

### Prêts d'honneur

A Strasbourg, l'association Cap création initiative accorde chaque année une vingtaine de prêts d'honneur à des créateurs et repreneurs de PME. Ce sont des prêts remboursables à taux zéro, pouvant aller de 3000 à 15 000 euros.

# Fleurs en couveuse

**Informaticienne, Marie-Noëlle Maurice souhaite devenir fleuriste. Créacité lui offre un suivi personnalisé.**

**M**ARIE-NOËLLE Maurice s'ennuyait dans ses habits d'informaticienne et rêvait d'un magasin de fleurs. La couveuse d'entreprise Créacité l'a aidée à franchir le pas en lui apportant le soutien dont elle manquait. Avantage majeur de cette association à but non lucratif : un suivi personnalisé avec un coach et des chefs d'entreprises.

Vendredi 29 février, première étape. Le comité de sélection doit valider son projet. Ce dernier semble solide : Marie-Noëlle Maurice a suivi une formation de fleuriste pendant quatre mois, avant de multiplier contacts et stages. Dans un premier temps, elle compte démarcher des entreprises, organiser des ventes privées, travailler à domicile et livrer elle-même ses compositions.

Le jury lui fait confiance. La couveuse lui octroie un numéro Siret provisoire. En échange, cette dernière touchera 10% du chiffre d'affaires de la boutique. Un accord strictement réglementé par l'Union des couveuses qui administre 22 structures en France.

## Travailler à son compte.

Marie-Noëlle Maurice doit ensuite signer un contrat d'appui au projet d'entreprise (Cape) avec la couveuse. Elle peut ainsi commencer à acheter chez des fournisseurs en donnant son numéro siret chez Créacité. Elle travaillera comme si elle était à son compte sans prendre de risques financiers. Dans un an, elle décidera alors si elle persévère ou non son projet, en s'adressant, cette fois, à la Chambre des métiers. Pour Claude Zuber, directeur de Créacité, l'entrée sur le marché via une couveuse évite bien des désillusions.

MANON AUBEL



Louise Fessard/CUEJ

**Christelle Litzler, styliste.** Confiante dans son idée, elle s'est lancée « gaiement » dans l'aventure entrepreneuriale. Aujourd'hui, elle exporte ses sacs froissables jusqu'à Bâle.

## me de solidarité

### Effet levier

« Le seul prêt d'honneur ne suffit pas pour créer une entreprise, prévient Jennifer Laas, assistante à Cap création. Il s'agit simplement d'un levier qui, accompagné d'un apport personnel conséquent, permet d'obtenir un prêt bancaire jusqu'à neuf fois supérieur. »

### Passage de témoin

Spécificité de Cap création : l'élaboration au fil des ans d'une chaîne de solidarité entre créateurs. Les entrepreneurs aidés font à leur tour des dons à l'association, pour lui permettre de financer les prêts d'honneur, et parrainent un nouveau créateur.

### Nuit du Créathon

C'est une soirée de gala au cours de laquelle l'association cherche à récolter un maximum de dons de la part des invités – beaucoup de chefs d'entreprise. En 2006, le montant des dons s'était élevé à 23 200 euros, venus compléter les subventions des collectivités locales.

# Un cocon pour bien grandir

Les pépinières d'entreprises s'installent progressivement. Aujourd'hui, elles abritent 76 nouvelles pousses.

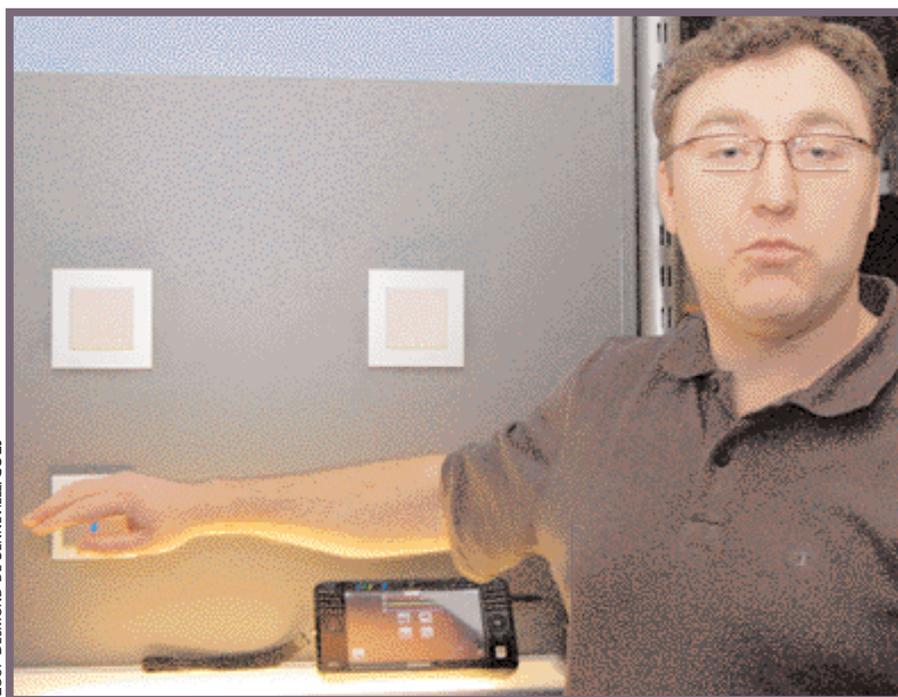
**A** deux minutes du centre-ville de Saverne, les locaux de l'association pour la promotion économique de la région de Saverne (Apers) accueillent une nouvelle structure : la pépinière d'entreprises. Au premier étage de l'édifice moderne, composé de vitres et de tôles, est hébergée Côté intérieur, la société de décoration, créée par Stève Kolb le 1<sup>er</sup> septembre 2007. Des entreprises d'e-learning et de forage occupent les bureaux voisins. Au total, la pépinière dispose de 18 bureaux qu'elle loue à un prix inférieur à celui du marché de 30%. En plus du loyer, les entrepreneurs règlent en commun les charges recouvrant les services de secrétariat. Créée en septembre 2007 à l'initiative des sept communes de Saverne et financée par les

collectivités territoriales, la pépinière d'entreprises ne se limite pas à un hébergement des jeunes entrepreneurs. Dans un autre couloir, à deux pas du bureau de Stève Kolb, des conseillers sont là pour faciliter les démarches. Business plan, étude de marché, accompagnement dans les démarches commerciales, bancaires ou juridiques : autant de services proposés en amont et en aval de la création d'entreprises. Une des clés du succès des pépinières réside dans le partenariat avec les acteurs locaux de la création d'entreprise : municipalité, Chambre de commerce et d'industrie, Conseil général, etc.

Dans le bâtiment de la pépinière de Saverne, à côté du bureau de l'animateur économique territorial de la Région, se trouve, par exemple, celui du représentant de la chambre des métiers. « Ici, on a tout sous la main, les conseillers ne

sont jamais loin », explique Stève Kolb. « C'est une vraie opportunité pour les jeunes qui démarrent. J'ai été très bien accompagné dans mes démarches. Ma plus grande difficulté a été le choix du nom de la société », dit, en souriant, celui qui fut un des premiers locataires. La pépinière a d'ailleurs été une de ses premières clientes puisque Côté intérieur en a aménagé la cafétéria. « C'est important d'avoir un endroit convivial où les entrepreneurs de la pépinière se retrouvent », constate Jean-Louis Dolfus, conseiller de l'Apers. Autour d'un café, ils échangent leurs expériences. Nous servons aussi à cela. » « L'intérêt est de pouvoir travailler ensemble et de créer des partenariats entre nous », confirme Stève Kolb. La collaboration est également très poussée avec l'ANPE de Saverne : « Le partenariat entre les différents organismes est un atout très important », souligne Christine Dexant, directrice de l'ANPE de Saverne. Il contribue au dyna-

« C'est important d'avoir un endroit convivial où les entrepreneurs de la pépinière se retrouvent. »  
Jean-Louis Dolfus, conseiller



LOUP BESMOND DE SENNEVILLE/CUEJ

**Didier Rominger, développeur en informatique.**  
Il a mis au point un logiciel de domotique, destiné à gérer à distance des alarmes, chauffages, climatisations...

## L'université incube le h

**L'association Semia accompagne les start-up.**

**V**ALÉRY Bonnet, 42 ans, n'aurait sûrement pas créé son entreprise Biowind, qui commercialise un dispositif de décontamination de l'air, en août 2007 sans l'aide de l'incubateur d'entreprise Semia. Cette association, qui a accompagné la création de 62 projets en huit ans, soutient son projet de purificateur d'air depuis octobre. « Au départ je considérais l'avantage financier que je pouvais en tirer, dit Valéry Bonnet, mais l'association nous apporte une crédibilité locale, car elle connaît les acteurs commerciaux et industriels. » A un étage de l'annexe

de l'université Louis-Pasteur dédié à Semia, chaque bureau accueille une des 20 entreprises en cours d'incubation, telles que Kof feware (développement d'un logiciel de stockage de photos), Digital trainers (simulateur médical)... Il est le seul incubateur d'entreprises de ce type en Alsace, co-financé par le ministère de la Recherche. « La collaboration entre le public et le privé est parfois hasardeuse dans la recherche, alors que cet incubateur cible bien les besoins des entrepreneurs », témoigne Bertrand Jux, qui a créé son entreprise Sextant Medical, spécialisée dans les armoires pharmaceutiques sécurisées. L'association a permis à Valéry Bonnet de récolter 40 000 euros de subventions. « Nous connaissons toutes les

### Pépinière

Structure spécialisée qui apporte un accompagnement et une aide administrative, juridique, économique ou commerciale à de jeunes créateurs. Les entrepreneurs y restent souvent deux ans.

### Couveuse

Lieu d'accueil au sein duquel les créateurs peuvent tester leur activité en grandeur réelle et valider sa faisabilité économique. Les entreprises n'ont pas de numéro de Siret propre, elles utilisent celui de la couveuse.

### Incubateur

Structure qui fonctionne de la même manière qu'une pépinière, mais spécialisée dans l'innovation et la recherche. Elle est obligatoirement rattachée à une université ou à un centre de recherche.

misme alsacien. J'ai travaillé pendant longtemps en Lorraine, où cela ne fonctionne pas aussi bien. Ici, les jeunes entrepreneurs n'en sont que mieux entourés. »

Un succès qui s'explique aussi par l'expérience : avec sa pépinière, l'Apers n'en est pas à son coup d'essai. Cette association conseille et forme de jeunes entrepreneurs dans la région savernoise depuis sa création il y a 20 ans. Ellen Vocher, coif feuse à Steinbourg, s'est adressée à l'Apers quand elle s'est lancée dans son projet en juin dernier. « J'ai suivi leurs cours du soir. Grâce à cette association, j'ai pu ouvrir mon salon », se rappelle-t-elle.

**Passer au tertiaire.** « Etre passé par une pépinière est une garantie de sérieux et réduit le risque d'échec », affirme Jean-Louis Dolfus, de l'Apers. Les entrepreneurs bénéficient de l'accompagnement pour une durée de deux à trois ans. Toutefois, dans certaines pépinières, le manque de rotation entre les entrées et sorties réduit la capacité d'accompagnement. L'engouement pour ces structures est récent en Alsace. Haguenau, Mulhouse, Engwiller, Saverne et Vieux-Thann : les cinq pépinières de la région contribuent de manière marginale à la création d'entreprises. En 2007, sur 8 210 entreprises créées en Al-



LOUISE FESSARD/CUEJ

**Joël Grémillet, luthier.** Il a inventé le Six Tuner pour accorder plus facilement ses guitares.

# Innover n'est pas jouer

## Boîtes magiques, logiciel révolutionnaire... Ils espèrent que leur produit trouvera son public.

## High tech

aides accordées aux chercheurs, fait valoir Jean-Luc Dimarq, ex-chercheur au CNRS et directeur de Semia. Nous les informons pour leur indiquer vers qui se tourner. Et pendant les deux ans que dure l'incubation, nous les aidons à formaliser leur business. Nous représentons pour eux un grand support intellectuelle» Le soutien de l'incubateur est souvent un gage de confiance pour les banquiers qui accordent des crédits aux créateurs d'entreprise. Valéry Bonnet a fait la rencontre, via le directeur de Semia, d'un jeune chercheur du CNRS dont les compétences scientifiques ont permis de mettre au point l'innovation du purificateur d'air. « Sans lui, le projet n'aurait pas pu voir le jour », dit-il.

VICTOR NICOLAS

**A**u milieu de sa boutique de guitares, dans les faubourgs de Sélestat, Joël Grémillet est fier de son Six Tuner, un accessoire qui permet d'accorder une guitare de deux manières différentes en un seul geste. En juin 2007, il a créé son entreprise, puis ouvert sa boutique dans le but de commercialiser son invention et les guitares qu'il fabrique lui-même. Comme lui, ils sont des dizaines, chaque année en Alsace, à se lancer dans l'aventure pour commercialiser un produit innovant. Pendant un an, Joël Grémillet, luthier de 41 ans, par ailleurs ébéniste, a été conseillé par le Centre européen d'entreprise et d'innovation (CEEI) pour établir son business plan. Grâce au prix du créateur du Pays de l'Alsace centrale, il a obtenu un prêt de 4500 euros à taux zéro. « C'est une aide formidable pour quelqu'un qui démarre et qui n'y connaît pas grand-chose », explique-t-il. Ce Mulhousien d'origine est cependant loin de vivre de son invention. Depuis l'ouverture de son magasin Guitares Grémillet, il n'a vendu qu'une dizaine de

Six Tuner, pour 95 euros pièce, alors que le *business plan* prévoyait trente ventes par mois. Dans sa boutique, ouverte uniquement le samedi, Joël Grémillet s'est donc résolu à commercialiser des guitares de grandes marques, comme n'importe quel autre magasin de musique.

Une diversification nécessaire, si l'on en croit Didier Rominger, patron de KNX Concept, qui a développé son logiciel de domotique, destiné à gérer à distance des alarmes, chauffages, climatisations, stores ou caméras de vidéosurveillance. A l'origine, il espérait vendre essentiellement les licences de son programme. Mais après un an, son chiffre d'affaires s'est révélé deux fois moins élevé que prévu.

« Un coup dur ». Christelle Litzler, quant à elle, n'a pas manqué de commandes. A tel point qu'elle a rencontré des difficultés dans la fabrication de son produit, une boîte dont la matière est souple, malléable et garde la mémoire des formes. Cette styliste de métier, égale-

ment professeure à l'Institut supérieur textile d'Alsace, a créé la société Cosinus en août 2007. L'expérience l'a incitée à « resserrer et à rationaliser sa gamme », pour l'adapter au mieux au marché. Elle a donc renoncé à commercialiser son produit dans la grande distribution, et préféré cibler de petites boutiques de décoration. « Il faut rester élitiste dans des domaines super pointus », note-t-elle. Avec le temps, on s'est concentré sur certains produits. On s'est rendu compte de ce qui plaisait ou non. » Malgré son succès, cette chef d'entreprise quadragénaire est consciente de la fragilité de sa société. « Un coup dur et c'est terminé », reconnaît-elle, lucide. Quant au luthier Joël Grémillet, il envisage de céder son invention à une grande marque qui l'aiderait à commercialiser le Six Tuner. Il ne toucherait alors que des royalties sur la vente de chacun de ses produits. Un échec ? Pas du tout. « Je viens d'être contacté par une entreprise coréenne. » Une perspective qui le satisfait pleinement.

MARION BONNET

LOUP BESMOND DE SENNEVILLE

**43** projets sur 146 participants ont été récompensés à l'issue du concours 2007 Alsace Innovation, organisé par le Centre européen d'entreprise et d'innovation d'Alsace (CEEI).

## Cinq pépinières

**L'Apers**, à Saverne. Pépinière généraliste. Trois entreprises créées en 2007.

**Le Calre**, à Haguenau. Pépinière généraliste. Huit entreprises créées en 2007.

**L'Embarcadère**, au Vieux-Thann. Pépinière généraliste. Une entreprise créée en 2007.

**Le Technopole**, à Mulhouse. Spécialisée dans

les technologies de l'information et de la communication. Quatre créations en 2007.

**L'Adec**, à Engwiller. Spécialisée dans les technologies de l'information et de la communication, et les énergies renouvelables. Six créations en 2007.

# Ils ont franchi le pas...

Une fois lancé, il faut avancer. Faute de recette miracle, tous s'accrochent pour survivre mais le fil est parfois ténu.

**E**N 2005, Gérard Guedj a 47 ans et une envie d'indépendance. Doté d'une formation de comptable, il est conscient que certaines compétences essentielles pour un entrepreneur – marketing, gestion... – lui sont étrangères s'il veut lancer RivAge, sa société de conseils aux entreprises. « Ma décision de changer de métier était prise,

j'ai cherché une formation pour m'y aider. » Ce sera l'Institut d'administration des entreprises (aujourd'hui intégrée à l'École de management de Strasbourg) et son master « Entrepreneurat en PME ». « Cela m'a beaucoup apporté, même s'il n'était pas évident de retourner à l'école alors que mon propre fils était à la fac... » Gérard Guedj travaille en solo, dans une pièce de son appartement aménagée en bureau. « Je n'ai pas encore décollé », admet-il. Mais quand j'aurai un volant d'affaires suffisant, je pourrai recruter quelqu'un et me consacrer pleinement au développement de ma structure. »

à domicile. Pour l'heure, elle y accorde presque tout son temps libre, « une vingtaine d'heures par semaine », pour un revenu annuel de... 3 700 euros.

## Deux parcours, une amitié.

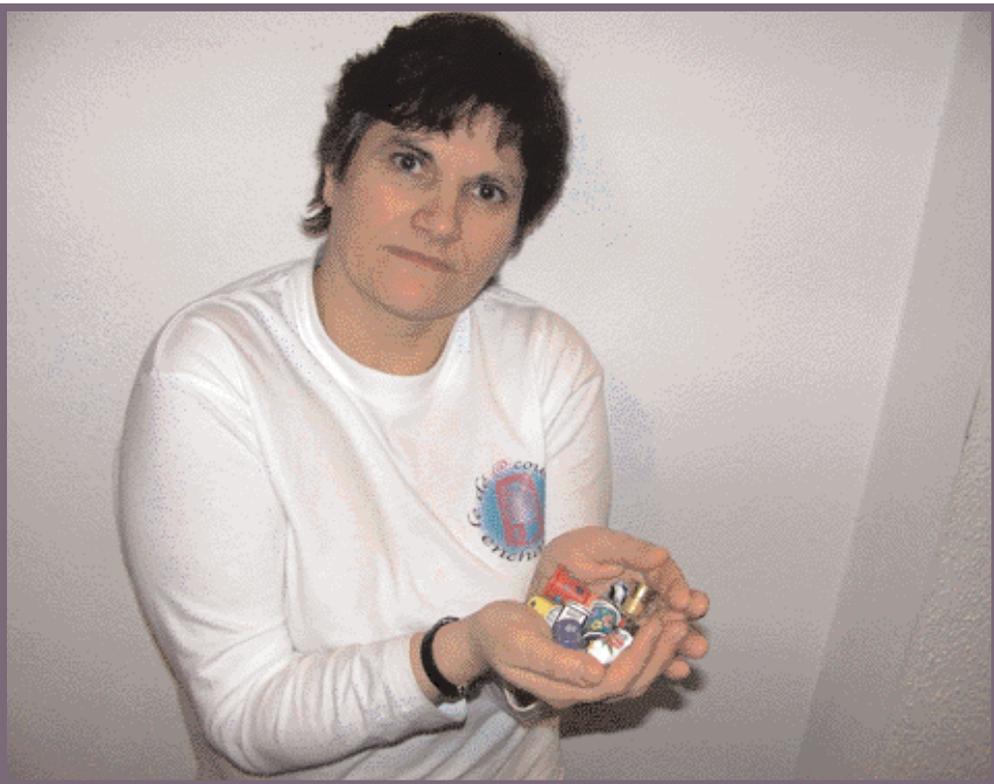
Emma, 24 ans, vient de Colmar et tient une galerie d'art dans le quartier Finkwiller à Strasbourg. Mathieu, 22 ans, a créé un magasin de streetwear avec un espace d'exposition d'art urbain, à quelques rues d'Emma. Point commun : leurs boutiques ont ouvert le même jour, le 14 septembre 2007. Grâce à l'Association des commerçants de Finkwiller, ils se sont rencontrés, sont devenus amis et depuis s'entraident. « Confrontés aux mêmes échéances au même moment », ils décrochent leur téléphone régulièrement « pour savoir comment l'autre gère telle ou telle démarche administrative », raconte la galeriste.

Ils ont suivi un parcours différent. Emma Salort a participé à une formation de la CCI et a remporté le concours Défi jeunes. Mathieu Bernhardt, lassé des démarches sans fin, a préféré se débrouiller seul en acquérant une franchise. Travaillant tous deux dans les arts urbains, ils partagent leurs connaissances, leurs contacts et même leurs clients. « Quand je vois des personnes intéressées par la partie exposition de ma boutique, je les envoie dans la galerie d'Emma », explique Mathieu.

GUILLEMETTE JOLAIN  
PIERRE-LOUIS LENSEL  
FABIEN MOLLON  
VICTOR NICOLAS

**Jeu de dés sur internet.** La passion de Patricia Antz, ce sont les dés à coudre. En céramique, en porcelaine, avec des impressions de chats ou cerclés d'argent : sa collection compte plus de 800 pièces. Elle a ouvert un site de vente sur internet, le Dé à coudre enchanté. « Pour être en règle avec le fisc », elle décide ensuite de créer son entreprise. En mai 2006, cette secrétaire de 47 ans se rend à la Chambre du commerce et de l'industrie (CCI) et en ressort déçue par le manque d'écoute. Elle prend contact avec un expert-comptable et crée sa boîte en janvier 2007. En un an, elle réalise plus de 10 000 euros de chiffre d'affaires.

« Maintenant, je dois réduire les frais de fonctionnement si je veux augmenter mon salaire », et pouvoir arrêter le secrétariat afin de s'occuper de son business



**Patricia Antz, vendeuse de dés à coudre.** Cette secrétaire espère pouvoir vivre complètement de sa passion grâce à internet.



Professeur à l'École de management de Strasbourg, Gilles Lambert a créé une spécialité Entrepreneurat au sein du master Grande école.

## « La vocation est une graine à cultiver »

### Peut-on inculquer l'esprit d'entreprise ?

Cette question me fait penser à ces grandes business schools américaines qui annonçaient : « Venez chez moi, vous en sortirez manager ! » Non, l'école n'a pas pour rôle de créer des vocations d'entrepreneur. C'est une graine qui se trouve déjà dans la tête des étudiants, aux professeurs de les aider à la cultiver ! En revanche, on remarque une certaine forme de déterminisme social : beaucoup de ces étudiants à vocation d'entrepreneur sont des enfants de professions libérales ou de chefs d'entreprise.

### Comment les enseignants peuvent-ils aider à faire germer cette graine ?

On peut donner des outils, des armes, en racontant des histoires significatives et en montrant les écueils à éviter. En ouvrant l'esprit des étudiants aussi : un comporte-

ment entrepreneurial, ce n'est pas seulement la création, c'est aussi la gestion d'un projet au sein d'une entreprise – ce qu'on appelle l'intrapreneurship –, ou la reprise d'une entreprise... Cette analyse des différentes situations de création, et des contextes économiques et juridiques, passe en partie par un enseignement académique.

### Les étudiants sont également sensibilisés à la création d'entreprise via l'accompagnement de projets existants...

Oui, une deuxième forme d'enseignement consiste en l'acquisition de connaissances à travers l'élaboration d'un business plan. Par groupes de deux ou trois, ils travaillent soit sur leur propre projet, soit sur celui d'un créateur d'entreprise. Cela touche au marketing, à la finance, etc. L'entrepreneur doit être un touche-à-tout.

### Peut-on créer son entreprise à la sortie de l'école ?

En France, seulement 4 % des diplômés d'écoles de commerce le font. Les créateurs d'entreprise sont souvent des gens qui ont certes un niveau d'études élevé mais qui ont aussi déjà une dizaine d'années d'expérience au sein d'une entreprise.

### Vos étudiants sont-ils davantage attirés par les professions libérales que par le salariat ?

Certains veulent devenir entrepreneur dans des projets à vocation sociale et non lucrative. On retrouve dans cette démarche la volonté de ne pas appartenir à une fonction particulière dans l'entreprise, mais de jouir d'une plus grande liberté d'action en occupant une fonction transversale ou en créant sa propre structure.

PROPOS RECUEILLIS PAR FABIEN MOLLON

**Les raisons de l'échec**, selon François Debetencourt, conseiller ANPE qui a dirigé une PME pendant quinze ans.

### Des associés mal choisis

« Vous vous rendez compte que finalement vous ne partagez pas les mêmes objectifs, ou pire, le spécialiste des relations commerciales s'en va. »

### Des délais de paiement trop longs

« Les clients peuvent payer avec un délai. Si vous sous-évaluez ce décalage entre décaissements et encaissements, vous risquez d'avoir un trou dans votre trésorerie. »

# ...Certains ont trébuché

**J**ULIEN Palmier est aujourd'hui intérimaire. Il y a un an, il était encore chef d'entreprise. En juin 2007, après une année de chômage, ce père de quatre enfants décide de lancer sa société de prestation de services informatiques. Sur le papier, tout paraît réuni pour réussir : à 39 ans, Julien Palmier a longtemps occupé un poste de responsable informatique chez Bouygues Telecom et une rapide étude de marché laisse augurer une certaine demande dans ce secteur. A l'Apec, équivalent de l'ANPE pour les cadres, ses interlocuteurs l'encouragent à se mettre à son compte. Il effectue toutes les démarches nécessaires auprès de la Chambre de commerce et d'industrie pour créer son entreprise à domicile et dans la foulée décroche une première mission de six mois. Mais, très vite, il se rend compte que le marché n'est pas si porteur. « En Alsace, les gens sont plutôt frileux et font peu appel à ce genre d'entreprises car ils ne les connaissent pas. » Pour pallier le manque de commandes,

le patron travaille en intérim. Après quatre mois de double vie, l'expiration de ses allocations Assedic le pousse à mettre la clé sous la porte.

## Le bug du télémarketing.

Le cas de Sylviane Folny illustre l'étude de l'Insee (lire ci-dessous). « Bonjour, service conseil... Etes-vous intéressé par des travaux de rénovation de fenêtres, portes, véranda ? » Pendant huit mois, installée dans sa cuisine, cette Bas-rhinoise a passé 400 coups de fil quotidiens dans l'espoir de décrocher un à deux rendez-vous par jour. Agée de 42 ans, licenciée « d'un commun accord » d'une entreprise de télémarketing dans un village voisin, elle décide de monter sa propre centrale d'appel depuis sa maison de Bitschhoffen. « Je voulais faire une plaque tournante de télé-prospection mais ce n'est pas facile de trouver des gens fiables. » En juin 2007, elle achète pour 97 euros un logiciel qui lui fournit des répertoires d'adresses et de numéros de téléphone. Elle fait immatriculer son entreprise individuelle, bé-

néficie de l'Accre (Aide pour les chômeurs créateurs et repreneurs d'entreprise) et commence à prendre des rendez-vous – qu'elle facture à 80 euros – pour deux entreprises de rénovations mosellanes. Mais la situation de Sylviane Folny, à l'instar de ceux qui créent leur entreprise sans fonds de réserve, reste à la merci du moindre bug, aussi infime soit-il. « Cela aurait pu aller, si seulement la connexion internet n'avait pas coupé systématiquement tous les jours », accuse Sylviane Folny en pointant sa Livebox. De coups de fil à Orange en plaintes sans réponse, elle s'est découragée et a déposé le bilan en janvier. Son mari, chauffeur routier, est absent toute la journée et le cafard la prend. Son désir aujourd'hui : retrouver un emploi salarié, comme télévendeuse, à Bouxwiller.

## Difficultés du monde réel.

Si le discours médiatique ou institutionnel met en avant les aides et autres « parcours sécurisés », il élude souvent les difficultés réelles auxquelles se heur-

tent les créateurs. La question pécuniaire, notamment bancaire, reste tout aussi cruciale. Patrick Lebeauin ne décolère pas contre les conseils angéliques qui entourent la création d'entreprise. « On me demande de louer un pas de porte, d'acheter mon stock, mais je fais comment si je n'ai pas d'argent ? », dénonce celui qui souhaite aujourd'hui créer un commerce de produits équitables, après avoir déjà subi deux faillites.

Comme lui, beaucoup vivent difficilement un échec qu'ils associent souvent à une remise en cause personnelle. « Il faut être conscient que créer une entreprise peut briser des amitiés, son couple, vous mettre mal avec ceux qui vous aident », explique-t-il un brin désabusé. Pendant deux ans, je ne me suis pas payé; pendant trois ans, je n'ai pas pris de vacances. Et si vous vous endettez, vous remboursez pendant des années. »

LOUISE FESSARD  
ARTHUR FRAYER  
GUILLEMETTE JOLAIN  
TIPHAINE REYNAUD



Pierre-Louis Lenseil/CUEI

**Emma Salort, galeriste.** Lauréate du concours Défi jeunes, cette Colmarienne de 24 ans, ici devant l'une des toiles exposées dans sa galerie d'art à Strasbourg, voulait « être indépendante ».

## Mieux vaut avoir de l'argent

Régulièrement, l'Insee mène une étude sur le taux de pérennité à trois ans des entreprises. Le rapport 2005 portant sur celles créées en 2002 confirme une tendance connue. Le succès d'une entreprise est très largement corrélé au niveau d'études de son créateur et au capital de départ investi. Un entrepreneur qui aura quitté le système scolaire à 15 ans, sans diplôme, et qui se lance avec un capital de départ de moins de 2 000 euros, a peu de chance de voir son projet aboutir. A contrario, un bac+5 épaulé par sa banque avec une mise de départ supérieure à 80 000 euros semble à l'abri. Les entreprises créées dans les secteurs commerce, services aux personnes et construction sont les moins pérennes alors que celles dans l'éducation, la santé et les transports présentent les meilleures garanties.

L'enquête note également que « les entreprises créées par les femmes survivent un peu moins bien que celles créées par les hommes : 68,5% contre 71,3% ».

### Une gestion défailante

« Être excellent dans votre domaine professionnel, c'est parfait, mais cela ne sert à rien si vous n'avez aucune compétence de gestionnaire. »

### L'isolement et le surinvestissement

« Travailler 100 heures une semaine dans le mois est normal, mais si ça se répète, attention à la casse dans le réseau relationnel et dans le couple. »

**30%** des entreprises créées en Alsace mettent la clé sous la porte avant d'atteindre leur troisième année d'existence. Nationalement, ce chiffre s'élève à 34%.

# Le contre-exemple allemand

## Contrairement à l'Alsace, les créations d'entreprises sont en baisse outre-Rhin. Une évolution saine, selon les experts.

**A**PRÈS *le boom, la baisse !* », titrait le journal économique *Handelsblatt* début février, à propos du nombre des créations d'entreprises en Allemagne. Une baisse qui n'épargne pas le Bade-Wurtemberg et la région de l'Oberrhein qui borde la rive droite du Rhin. Entre janvier 2006 et novembre 2007, les créations d'entreprises y ont diminué de près de 4%. Cette situation n'inquiète guère les experts allemands. « *Tout le monde prend la baisse des inscriptions dans les registres de commerce comme une mauvaise nouvelle*, note Udo Brix, économiste à l'Institut de recherche sur le marché de travail (IAB) de Nuremberg. *Mais on oublie souvent qu'une hausse des créations entraîne toujours une augmentation des fermetures d'entreprise.* »

La tendance actuelle en Allemagne est donc de miser sur la pérennité plutôt que sur la création à tout prix, de parier sur la qualité plutôt que sur la quantité. C'est dans cette optique que

le gouvernement fédéral a décidé, en juillet 2006, de supprimer les Ich-AG (« la SA, c'est moi »), en vigueur depuis 2003. Ce dispositif accordait au chômeur-créditeur une aide forfaitaire – 600 euros par mois la première année, 360 la deuxième année et 240 la troisième –, versée par l'agence pour l'emploi (Arbeitsagentur), afin de l'aider à créer sa micro-entreprise. Sécurité et aide aux chômeurs : tel était le mot d'ordre d'alors. Un système qui a généré de nombreux abus. « *Souvent, les gens créaient des entreprises fictives pour profiter des aides. Du coup, on a constaté une hausse des créations ces dernières années qui n'était pas du tout réelle* », révèle un fonctionnaire du ministère de l'Économie à Berlin.

Désormais, les conditions d'accès à ces aides se sont durcies. Le chômeur-créditeur bénéficie seulement d'une prolongation de ses allocations chômage, assorties de 300 euros. L'aide lui sera versée uniquement lorsque

son business plan aura été validé par un conseiller de la Chambre de commerce ou un banquier. Or, ces derniers font preuve de sévérité. La Banque fédérale pour la reconstruction (KfW), qui gère les aides publiques, rejette près de deux tiers des projets de créations. « *Souvent, les produits proposés ne sont pas adaptés au marché* », souligne Arnim Obrecht de la KfW à Karlsruhe.

### L'activité d'à côté

Résultat : depuis la réforme, la part des chômeurs créant une entreprise grâce aux aides accordées par l'Agence pour l'emploi a considérablement baissé dans la région du Rhin supérieur, tout comme dans le reste du pays. Autre facteur important, l'économie de la région, larvée par des PME familiales, se porte mieux. Le groupement des entrepreneurs industriels du pays de Bade (WVIB) constate une augmentation du chiffre d'affaires des PME de 10,2% dans la deuxième moitié de l'année 2007. Selon un rapport publié début février 2008, deux tiers des PME ont recruté cinq salariés en moyenne. Autant de

personnes qui ne créent pas leur entreprise. Silke von Freyberg, représentante du WVIB, illustre cette tendance : « *Il y a quelques années, j'ai suivi une formation pour créer ma propre agence de communication. Mais quand on m'a proposé d'être salariée et de faire un travail qui me plaisait, je n'ai pas réfléchi longtemps avant de signer mon contrat. J'ai préféré ne pas prendre de risque.* »

Il existe une alternative entre le salariat rassurant et l'indépendance angoissante : le Nebenerwerb, « l'activité d'à côté ». Les Allemands ont la possibilité de créer leur propre entreprise, tout en conservant leur emploi initial. En 2007, plus de 30 000 créateurs du Bade-Wurtemberg ont opté pour le Nebenerwerb dans le domaine de l'informatique ou du service aux entreprises. Une hausse de 18% par rapport à 2006. Ce genre d'initiative permet de faire une entrée progressive sur le marché et de tester ses compétences d'entrepreneur. Avant, le cas échéant, de prendre son envol.

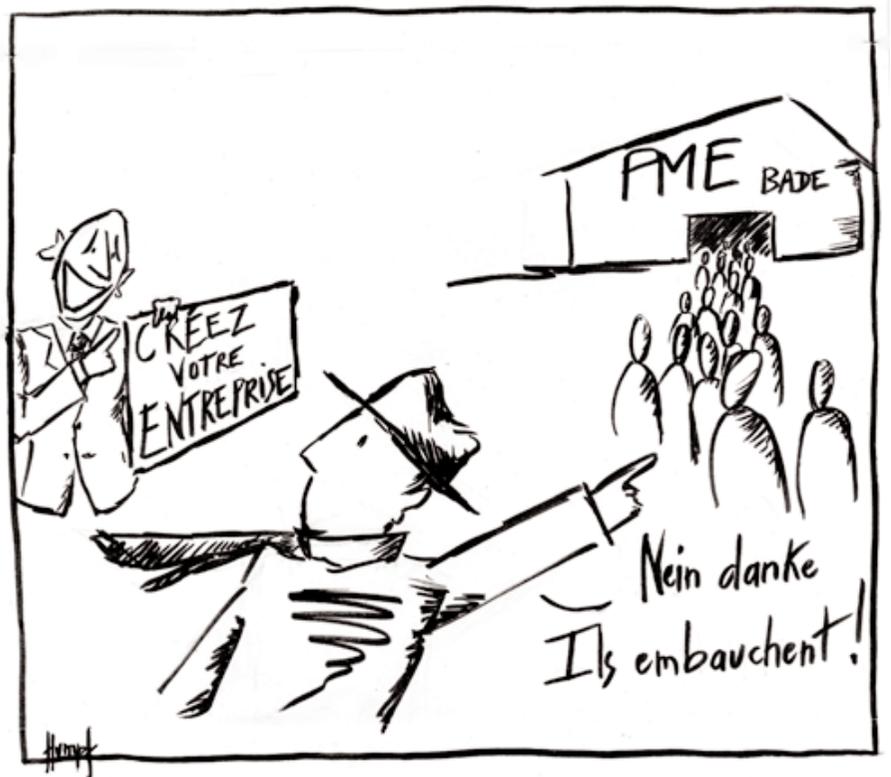
« Une hausse des créations entraîne toujours une augmentation des fermetures d'entreprise. »  
Udo Brix, économiste

MARION BONNET  
SARAH BROCK  
MARIA WIMMER

## « Telfish » : le parcours de deux innovateurs à Fribourg

Deux ordinateurs, une machine à café et une chaise : Mathias Doenitz et Thomas Schlenkhoff viennent juste d'emménager dans leur bureau au centre technologique de Fribourg. Cette structure offre aux jeunes créateurs d'entreprise des locaux à bas loyer. Leur idée : un site internet, baptisé Telfish. En ligne depuis le 1<sup>er</sup> mai 2007, il compare les tarifs des opérateurs téléphoniques et indique à l'internaute, selon sa facture, celui qui correspond le plus à ses besoins. Quand les deux entrepreneurs ont démissionné afin de réaliser leur projet, ils ont pu bénéficier pendant six mois de l'Überbrückungsgeld : une aide publique équivalente à leur ancien salaire et destinée aux chômeurs-créditeurs d'entreprise. Car la mise en place de la banque de données et la recherche d'investisseurs a en effet nécessité plusieurs mois. Après avoir trouvé un financement privé auprès de deux *business angels*, des investisseurs privés spécialisés dans les technologies innovantes, une journée leur a suffi pour enregistrer leur entreprise auprès du tribunal d'instance. « *L'avantage par rapport à un crédit bancaire, c'est que le business angel connaît le secteur internet et devient associé* », précise Mathias Doenitz. Rebutés par l'ampleur de la démarche administrative, les deux hommes ont renoncé aux aides publiques.

M.W.



**293** C'est le nombre de Français qui ont franchi la frontière franco-allemande pour créer leur entreprise en Bade-Wurtemberg, en 2007.

## S'installer chez le voisin

### Motivations

Pour les entreprises françaises, l'installation en Allemagne s'inscrit dans le contexte plus général d'une stratégie de développement international. Les entreprises allemandes, elles, privilégient l'importance des débouchés commerciaux locaux.

### Difficultés

Les entrepreneurs allemands insistent prioritairement sur les lourdeurs de la bureaucratie hexagonale, alors que leurs homologues français mettent en avant leurs difficultés à imposer leur image de marque outre-Rhin.

# Le difficile passage du Rhin

## Malgré toutes les incitations, les entrepreneurs français restent peu nombreux à traverser la frontière.

**S**OMMES-NOUS plus timorés que les Allemands ? « Les Français n'ont pas l'idée de créer leur entreprise de l'autre côté de la frontière », observe André Burger, délégué général du Club d'affaires franco-allemand du Rhin supérieur. « Les Allemands sont plus ouverts vis-à-vis des marchés étrangers », appuie Bernhard Schanze de la Chambre de commerce et d'industrie (IHK) de Lahr.

Il n'existe pas de statistiques officielles sur ces mouvements transfrontaliers, mais le constat est le même de chaque côté du Rhin : en moyenne chaque mois, dix Allemands appellent Véronique Hoelz, conseillère bilingue de la chambre de commerce de Strasbourg, pour s'informer des démarches à suivre afin de créer une entreprise dans la région. Selon son homologue germanique de Lahr, Bernhard Schanze, seuls deux Français se renseignent chaque mois. Ces deux institutions organisent régulièrement des forums pour tenter d'inverser la tendance. Le dernier en date s'est tenu dans la capitale alsacienne en octobre 2007. Il devait inciter les Alsaciens à s'installer outre-Rhin. Mais 80 % des visiteurs étaient allemands.

**Motivations personnelles.** Pourtant, outre la coopération entre les chambres de commerce et les chambres de métiers des deux côtés du Rhin, de nombreuses structures d'aides existent. Soit privées, comme le Club d'affaires franco-allemand du Rhin supérieur, dont le but est de fédérer un réseau d'entrepreneurs transfrontaliers. Soit publiques, comme l'association Alsace internationale, un organisme de promotion du Conseil régional, des conseils généraux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin. Malgré tout, rares

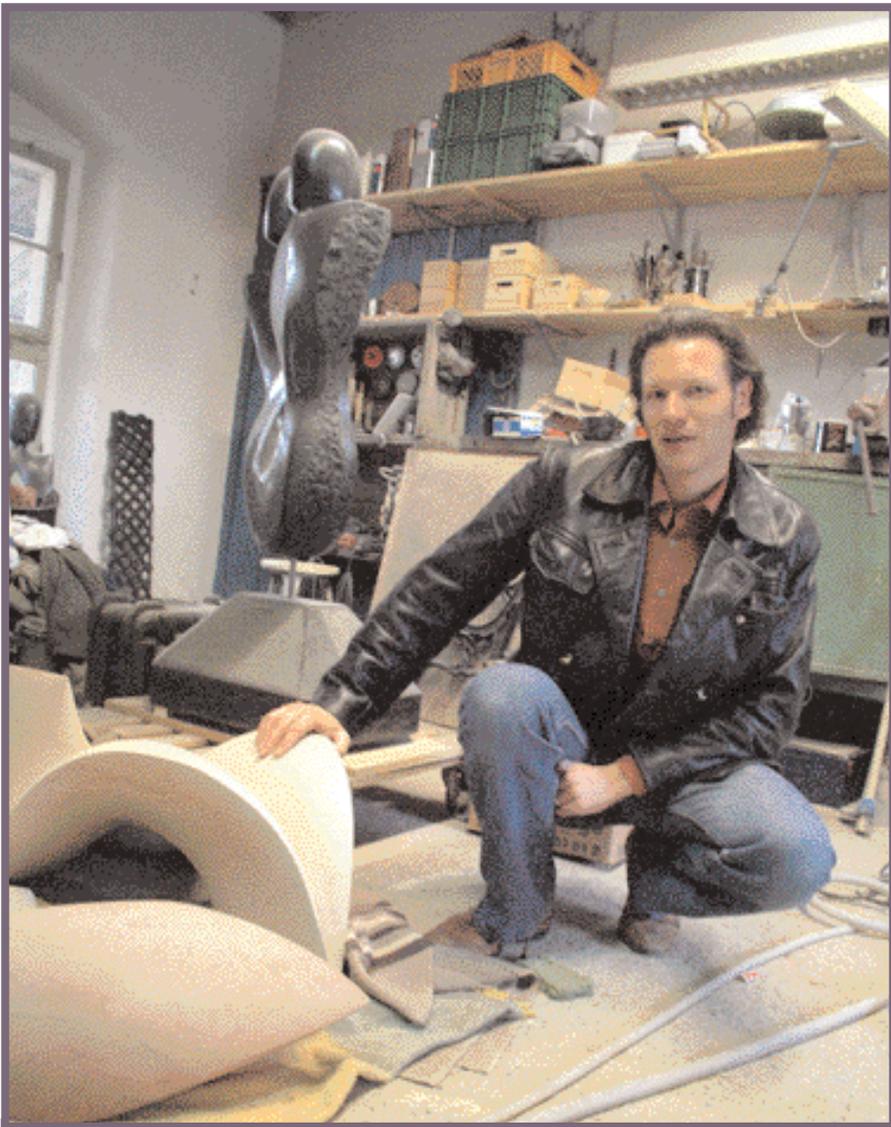
sont les créateurs individuels qui franchissent le cap. Marc Lott, patron de la société d'informatique Actimage basée à Strasbourg et à Kehl, comprend les réticences de ses collègues : « Les démarches sont déjà compliquées dans le pays d'origine, un créateur individuel ne va pas se casser la tête avec une législation qu'il ne connaît pas. » Pour Véronique Hoelz, « les motivations sont avant tout d'ordre personnel, lorsque l'entrepreneur est marié à un Alsacien ou à une Allemande ».

Pourtant, le dynamisme de l'économie allemande favorise l'expatriation. « Dans le Bade-Wurtemberg, le tissu économique repose en grande partie sur les PME, qui sont souvent très nombreuses sur un même segment. Celles-ci sont donc obligées de se tourner vers d'autres marchés et choisissent au plus près, c'est-à-dire la France », explique Emil Epp, avocat du cabinet franco-allemand Epp, Gebauer&Kühl à Strasbourg.

**Réseau de proximité.** L'expérience de la filiale semble avoir réussi à Marc Lott. Ce quadragénaire a ouvert une succursale de sa société à Kehl en 2001. « En Allemagne, tout fonctionne grâce à un réseau de proximité. Il faut donc être présent dans la région qui nous intéresse. » Pour ce Strasbourgeois, arriver dans le Bade-Wurtemberg avec une entreprise française n'est pas une bonne stratégie : « Il vaut mieux créer sur place une nouvelle structure pour que le client comprenne tout de suite de quelle forme d'entreprise il s'agit, sinon il se méfierait. » Marc Lott poursuit sa conquête du marché allemand. Il vient d'ouvrir deux autres filiales, l'une à Karlsruhe, l'autre à Stuttgart.

M.B. ET S.B.

**En octobre, à Strasbourg, un forum sur la création d'entreprise a rassemblé une clientèle à 80% allemande.**



**Julien Flecher, sculpteur-tailleur de pierre.**

Artisan français, il habite depuis dix ans en Allemagne et vient de créer son atelier.

### « Il y a de nombreux avantages à s'installer de l'autre côté... »

■ **Julien Flecher, 33 ans, sculpteur-tailleur de pierre français à Hartheim.**

« J'ai passé mon brevet à Fribourg-en-Brigau. M'installer près de la frontière était donc l'aboutissement logique de mon parcours. Travailler en Allemagne me permet à la fois de tailler des pierres, fabriquer des pierres tombales et réaliser des sculptures. Le système germanique est plus flexible. Ici, je peux travailler en équipe alors qu'en France, les collègues sont tous prêts à se marcher sur les pieds. »

■ **Christophe Jung, 51 ans, patron français d'une entreprise de BTP à Rheinhausen.**

« Il y a plein d'avantages outre-Rhin : pas de salaire minimum, une bureaucratie moins lourde. En plus, je n'ai pas besoin de garantie décennale (une assurance

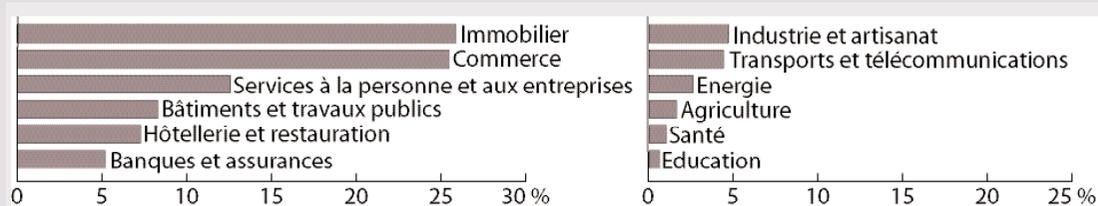
obligatoire pour les entreprises du bâtiment). »

■ **Jutta Zucker, 42 ans, ex-commerçante d'une boutique de vêtements d'occasion à Trimbach, dans le Bas-Rhin.**

« Les habitants de Trimbach n'osaient pas entrer dans mon magasin de peur qu'on les voie acheter des vêtements d'occasion. Pour rentrer dans mes frais, il aurait fallu que je gagne plus de 2 000 euros par mois. Je n'ai pu réaliser qu'un chiffre d'affaires de 500 euros mensuel. Mon conseiller fiscal m'a recommandé de fermer mon magasin. Désormais, je passe deux jours par semaine derrière un guichet de la Poste où j'ai décroché un emploi pour 400 euros par mois, en Allemagne bien sûr... »

S.B. ET M.W.

## Les secteurs de création dans le Bade-Wurtemberg



### Infos sur le web

Sites institutionnels

[www.offensive-regio.eu](http://www.offensive-regio.eu)

[www.transinfonet.org](http://www.transinfonet.org)

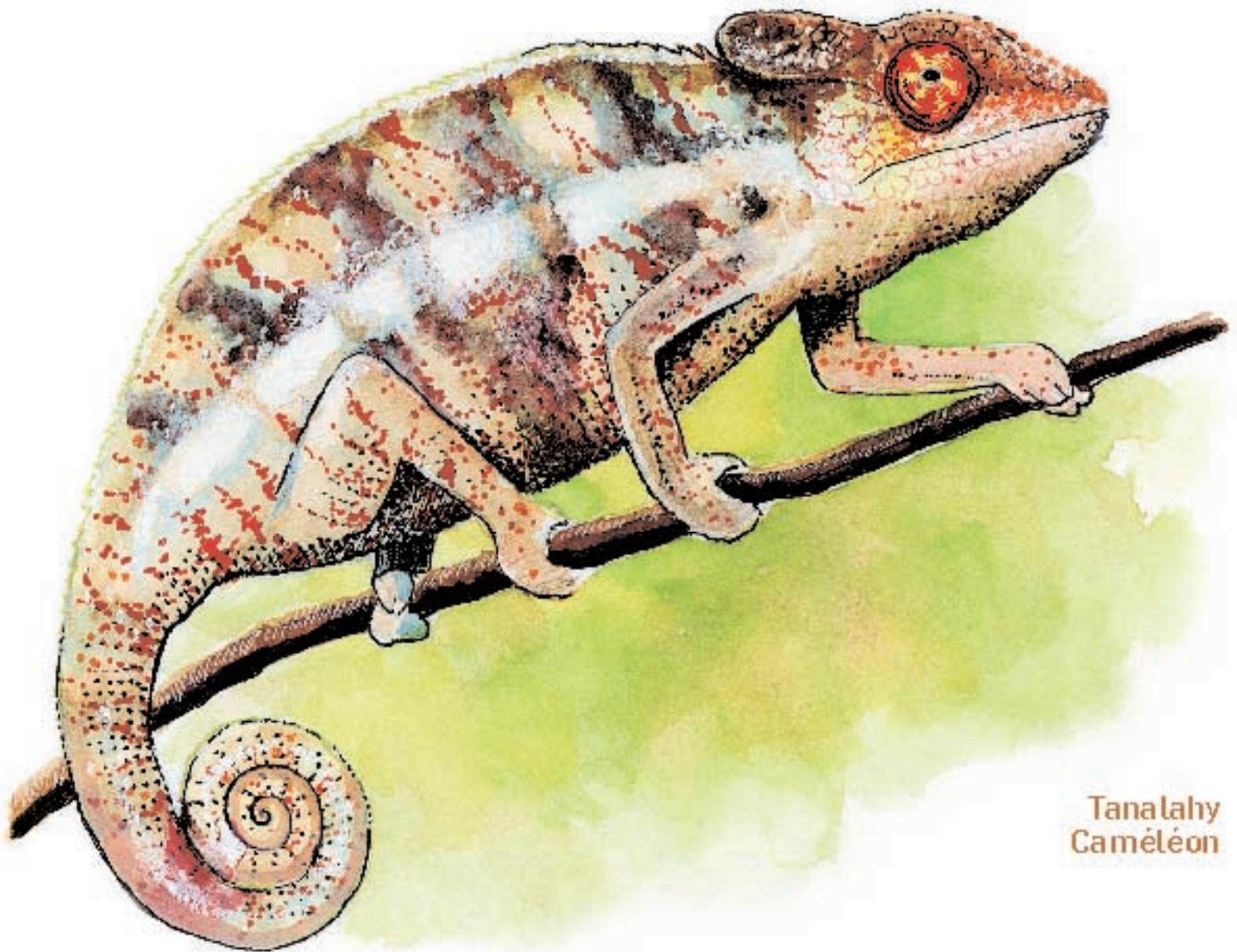
Réseau d'entrepreneurs transfrontaliers

[www.cafa-rso.com](http://www.cafa-rso.com)

[www.alsace-international.eu](http://www.alsace-international.eu)

# Notre imagier, l'imagier de Noro et Jao

Illustrations : Rivo Randremba, Rakotosolofo Jean de Dieu, Farahaingo.



Tanalaky  
Caméléon

E X P O S I T I O N  
du 1<sup>er</sup> au 20 avril 2008

à l'Hôtel du Département  
Place du Quartier Blanc à Strasbourg

du lundi au vendredi de 10h à 18h - le week-end de 14h à 18h

**IREOD**

