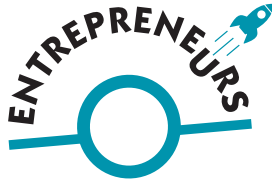


CATHERINE LÉGER-JARNIOU
et GEORGES KALOUSIS

BUSINESS PLAN :

DE L'IDÉE

À LA CRÉATION



CATHERINE LÉGER-JARNIOU
et GEORGES KALOUSIS

BUSINESS PLAN :
DE L'IDÉE
À LA CRÉATION

5^e édition

DUNOD

La collection « Entrepreneurs », truffée de conseils pratiques, d'avis d'experts et de témoignages, vous apporte des solutions concrètes pour bâtir durablement votre réussite.

Mise en page : Belle Page

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

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

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

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-10-082599-8

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

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

Sommaire

INTRODUCTION	9
1 LES FONDAMENTAUX DU BUSINESS PLAN	13
1. Définition et rôle du business plan	14
2. Les 5 objectifs du BP	20
3. La construction du BP	22
4. Le contenu du business plan	24
5. Les techniques de ceux qui vous jugent	30
2 LE CRÉATEUR ET L'HISTORIQUE DU PROJET	41
1. Faire le point avec soi	42
2. Tirer les enseignements de ce bilan	46
3. Expliquer l'origine du projet	47
4. Évaluer votre entourage et vos soutiens	48
5. Affirmer votre vision et vos objectifs	48
3 PARTIR D'UNE IDÉE	51
1. Toutes les idées sont bonnes !	52
2. Réflexion de départ	54
3. Enrichir son idée	55
4. Concrétiser son idée par un premier MVP	62
5. Tester son MVP	64
6. Présenter son idée dans le BP	66
4 ANALYSER LE MARCHÉ ET LA CONCURRENCE	69
1. L'analyse approfondie du marché actuel	70
2. La synthèse sur le marché	74

3. L'analyse approfondie de la concurrence actuelle	75
4. Synthèse sur la concurrence	82

5 DÉFINIR LE BUSINESS MODEL INITIAL **85**

1. Préciser son business model	86
2. Le processus de construction du BM	89
3. S'inspirer des différents types de business model	101

6 VALIDER SON BUSINESS MODEL INITIAL **105**

1. Principes méthodologiques de l'étude de terrain	106
2. Réaliser des entretiens	109
3. Faire des enquêtes sur Internet	112
4. Exploiter les résultats	112

7 ESTIMER LE CHIFFRE D'AFFAIRES PRÉVISIONNEL **115**

1. Les méthodes d'estimation	116
2. Évaluation finale : la confrontation des résultats	121
3. Utiliser des scénarios	122
4. Les prévisions pour les 3 premières années	124
5. Tenir compte de la saisonnalité des ventes	124

8 METTRE EN PLACE LE BUSINESS MODEL **127**

1. Différents types d'activité	128
2. Se lancer dans la création au moment opportun	141

9 CHOISIR LES MOYENS ET LES COÛTS ASSOCIÉS **145**

1. Les coûts d'installation et d'exploitation	148
2. Les moyens à mettre en œuvre	150

10 S'ORGANISER **177**

1. L'immatriculation	178
2. Les aspects contractuels et administratifs	180
3. Les partenariats	182

11 CHOISIR SA STRUCTURE JURIDIQUE **187**

1. Les différentes structures juridiques	188
2. Choisir sa structure juridique	196

12	SE FINANCER	203
	1. La structure du capital	204
	2. Les différents moyens de financement	206
13	CHIFFRER LE PROJET (BUDGET PRÉVISIONNEL)	219
	1. Les principes de construction du budget prévisionnel	220
	2. Les étapes de construction : l'exemple de Décorateurs & Co	227
	3. Les tableaux financiers à fournir et à analyser	253
14	PENSER L'AVENIR	271
	1. La synthèse des points essentiels du projet	272
	2. Anticiper sa stratégie	273
14	CONVAINCRE AVEC L'EXECUTIVE SUMMARY	279
	1. L' <i>executive summary</i>	280
	2. Sa rédaction	281
	3. L'ES vu par ceux qui le lisent	282
	4. Argumenter sa demande	283
	5. Six erreurs à éviter	284
16	PERSUADER AVEC LES ANNEXES	289
	1. Le CV du créateur	290
	2. Les documents complémentaires	290
	3. Les annexes financières	291
17	PRÉSENTER SON BP AUX FUTURS PARTENAIRES	293
	1. Réussir sa présentation orale	294
	2. Conclure après la présentation	298
	CONCLUSION	301
	LEXIQUE	305
	BIBLIOGRAPHIE	313
	INDEX	315
	DES MÊMES AUTEURS	319

Introduction

La création est une aventure. Pour la mener à bien, il est important d'être enthousiaste mais en même temps de prendre du recul pour construire un **business plan professionnel**.

L'objectif de cet ouvrage est de rendre le créateur acteur de sa propre aventure et de lui permettre de construire lui-même (et avec ses associés s'il n'est pas seul) son business model (BM) et son business plan (BP). C'est dans cet esprit que cet ouvrage a été écrit, pour que **l'idée de départ se transforme en projet puis devienne une nouvelle activité ou une nouvelle entreprise**¹.

Le business plan est un document écrit qui a deux objectifs :

- le pilotage du démarrage de l'entreprise, c'est la raison pour laquelle on parle de document de travail ;
- la communication, dans la mesure où il doit présenter le projet pour convaincre des interlocuteurs d'entrer dans l'aventure avec le créateur².

Le BP doit avant tout être **cohérent**, non seulement entre les ambitions du créateur et les moyens dont il dispose d'une part et les moyens qu'il peut mobiliser d'autre part, mais aussi entre la taille du marché visé et ces mêmes moyens ; cohérent enfin avec la vision d'avenir du créateur.

1. Dans la suite de cet ouvrage on parlera de nouvelle entreprise, terme qui englobera nouvelle activité et nouvelle entreprise.

2. Dans la suite de cet ouvrage, on parlera du créateur ; bien entendu ce terme englobe les situations où la création se réalise à plusieurs.

Cet ouvrage est issu de la pratique des deux auteurs depuis de nombreuses années en France et à l'étranger. Tous deux ont aidé de nombreux créateurs à rédiger et construire leur business model et leur business plan ; ils ont également enseigné cette méthode de construction auprès de différents publics mais l'ont aussi utilisée pour leurs propres projets. Leurs compétences sont complémentaires dans la mesure où l'un centre son intérêt sur les aspects stratégiques et marketing du projet, alors que l'autre se concentre sur les aspects organisationnels et financiers.

C'est ainsi qu'est née l'idée de cet ouvrage où les deux aspects importants du BP, le **stratégique** et le **financier**, dialoguent en permanence pour prendre en compte ces deux catégories d'exigences le plus souvent contradictoires et aboutir à un BP cohérent. Tout au long de l'ouvrage, le lecteur trouvera des conseils, des exemples et des remarques.

Cet ouvrage est donc organisé comme la construction d'un business plan, étape après étape ; chaque étape correspondant à un chapitre (cf. tableau ci-contre) ; à l'exception du chapitre 1 qui se concentre sur les fondamentaux du business plan et du chapitre 17 qui traite de sa présentation orale.

Les étapes du business plan	Chapitres
<i>L'executive summary</i>	15
Le créateur et l'historique du projet	2
Le projet	3
La technologie	4, 5
Le business model	4, 5, 6, 7
Les moyens à mettre en œuvre	8, 9, 10
Les aspects juridiques	11, 12
Le budget prévisionnel	13
Les perspectives d'avenir	14
Les annexes	16

Par ailleurs, l'utilisation d'un **exemple concret**, l'entreprise **Décorateurs & Co**, permet une meilleure compréhension des prévisions financières.

Le lecteur trouvera également en fin d'ouvrage un lexique complet des principaux termes utilisés et une bibliographie spécifique.

Cette cinquième édition a été entièrement repensée, actualisée, enrichie et améliorée dans sa présentation grâce aux retours des lecteurs et des utilisateurs de l'édition précédente.

Cette nouvelle version insiste également sur certains points comme le *just in time* ou la saisonnalité qui sont essentiels pour la réussite d'un projet. Elle prend également en compte les évolutions récentes des modèles économiques et illustre les différents types d'entreprises et leurs spécificités.

1

Les fondamentaux du business plan

Objectifs

- ▶▶ Comprendre l'utilité du business plan
- ▶▶ Fournir un cadre de construction de la démarche
- ▶▶ Aider le créateur à être réaliste avec son projet

Le terme business plan reste parfois encore confus voire décrié, au profit de celui de business model. Cependant, le business plan est indispensable et il est donc nécessaire de bien comprendre ce qu'il représente et de le remettre dans le contexte de la création d'entreprise.

1. Définition et rôle du business plan

BP... une définition

Le BP est avant tout un moyen pour le futur entrepreneur de clarifier sa vision de la future entreprise en précisant les éléments fondamentaux comme : son équipe, le positionnement précis de l'activité, les moyens nécessaires à sa réalisation, la monétisation du projet, ainsi que sa rentabilité et son avenir.

La démarche de construction du BP se matérialise par un **document de synthèse**, qui raconte une histoire et sa traduction financière ; mais c'est bien plus qu'un simple document qui retrace l'histoire du projet ; c'est un **processus de construction** qui accompagne le créateur pendant toute la création.

La plus grande partie du temps sera consacrée, pendant cette période de construction, à la recherche d'idées et de solutions et à repenser et retravailler ces solutions ; ce qui se traduira par de nombreux allers et retours. Là réside la valeur du processus de construction d'un BP. Pour cette raison, il est important de prendre le temps de le construire proprement : ceux qui agissent ainsi ne regrettent jamais leur effort.

Le BP, fidèle accompagnateur du créateur

La construction du business plan traduit le cheminement **d'une idée** plus ou moins précise qui se transforme en **business model**

grâce à différents outils (MVP et étude de marché notamment) puis en **business plan**.

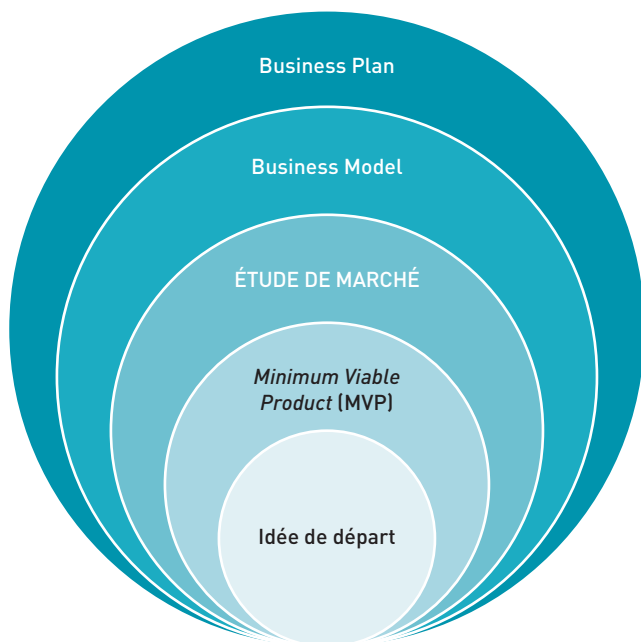


Figure 1.1 – De l'idée... au projet

Comme le montre la figure 1.1, business model et business plan sont intimement liés : le premier est le « cœur du réacteur ». Le business model ou « modèle économique » traduit la valeur que l'activité va dégager et apporter aux clients mais aussi aux parties prenantes (*shareholders* et *stakeholders*¹). Il exprime la façon dont l'entreprise va générer des revenus et être rentable à terme

1. *Shareholders* : actionnaires ; *stakeholders* : parties prenantes internes à l'entreprise (salariés, managers mais aussi les actionnaires qui prennent une part active dans la gestion de l'entreprise, comme les *business angels*) et externes à l'entreprise (la Société dans son ensemble, l'environnement, etc.).

et que l'on peut traduire par la question suivante : « *Comment générer des revenus et de la rentabilité à partir de cette idée avec les moyens envisagés ?* ».

Pour faire vivre ce business model, des moyens seront mis en œuvre (humains, technologiques, logistiques, etc.) qui permettront de dégager des prévisions financières et d'envisager l'avenir. Tout cet ensemble sera décrit dans le document complet appelé business plan.

BON À SAVOIR

Le BP doit permettre de répondre à plusieurs questions : que fait-on ? Pour quels clients ? Où ? Quand ? Comment (moyens et organisation) ? À quel prix ? Avec quels avantages compétitifs ? Avec quelle rentabilité ?

Cette liste de questions peut également se matérialiser par cette mosaïque de huit éléments :

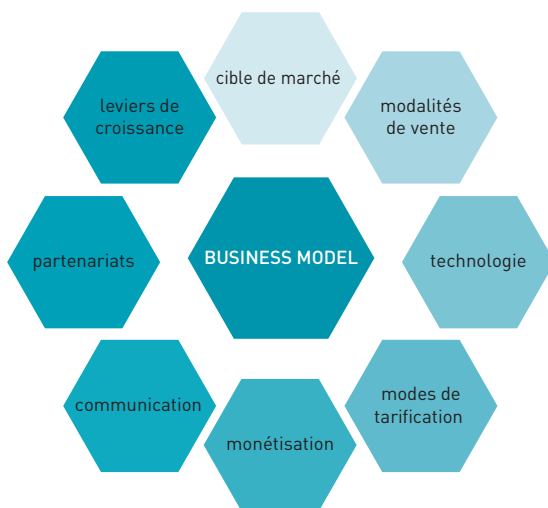


Figure 1.2 – Mosaïque du business model

Le BP comme document final

Un business plan est un document complet, sérieux, fiable et dynamique. Il se compose de deux parties : une partie textuelle (le corps du BP qui comporte des informations vérifiées) et une partie financière (la traduction de la partie textuelle) qui démontre la cohérence et la faisabilité du projet. Les données financières prévisionnelles ne serviront qu'à confirmer et traduire les propos et à montrer la viabilité du projet. Celles-ci viendront en fin de dossier.

Le texte doit permettre au lecteur de répondre à toutes ses interrogations avant de donner sa réponse en termes d'accord de financement, de partenariat, ou autre. La rédaction est importante et la lecture de ce document doit être fluide et cohérente. La présentation sera aussi évaluée. Par ailleurs, il convient de ne jamais oublier que les lecteurs professionnels du BP (sociétés d'investissement, banquiers, organismes d'aides, fournisseurs) attendent chacun des éléments particuliers qu'il conviendra de mettre en évidence. Un contrôle permanent de la cohérence des affirmations apportées devra être systématiquement fait : c'est la raison pour laquelle faire relire son BP par son associé ou par une personne de confiance est essentiel. Ce lecteur aura du recul et permettra d'éviter des incohérences manifestes qui n'échapperont pas ensuite au lecteur professionnel.

Le BP doit toujours expliquer d'où vient l'idée, quelle équipe porte cette idée, quels sont les objectifs à moyen terme du porteur de projet pour cette nouvelle entreprise, la façon d'atteindre ces objectifs ainsi que les risques majeurs du projet. Il doit également, dans certains cas, évoquer la cession de l'entreprise et à quel horizon. Le business plan doit en permanence démontrer que le projet est viable et que l'entreprise générera assez de gains pour rembourser ses créanciers.

Focus Pour un BP efficace

Le BP doit retracer la cohérence de la construction d'ensemble et mettre l'accent sur la valeur proposée par la nouvelle entreprise, c'est-à-dire sur l'avantage concurrentiel décisif, durable, défendable que l'entreprise souhaite proposer à ses clients pour assurer sa rentabilité et sa pérennité.

Le BP est donc un document multiple en ce sens qu'il a, à partir de la même base d'information, plusieurs destinataires possibles à l'intérieur et à l'extérieur de la future entreprise.

C'est donc à la fois un document de travail et un outil de communication.

Un document de travail

C'est tout d'abord un document de travail pour le porteur du projet, donc un outil de pilotage du processus de construction de la nouvelle entreprise. Il lui permet de se poser un ensemble de questions sur tous les aspects de la démarche de création, et notamment pour savoir comment monétiser ce projet de manière durable.

Le créateur pourra ainsi piloter la période d'avant-crédation, la phase de démarrage et les premiers mois d'existence ainsi que faire partager sa vision à ses associés. D'autres BP prendront le relais au fur et à mesure du développement de la jeune entreprise.

Un outil de communication

Ensuite, et quand le BP sera bien avancé, il va devenir un outil de communication pour convaincre les différents partenaires : clients, fournisseurs, investisseurs (banquiers, *business angels* ou capital-risqueurs, partenaires industriels, collectivités locales, membres de jurys de concours, etc.) en fonction du type de projet et du type de besoin recherché (financement, partenariat, commandes, etc.).

Ce document de travail pour le créateur et ses associés est appelé BP de référence. Ensuite, à chaque étape significative de la construction du projet, le BP évoluera. Il n'est pas rare d'en écrire une dizaine de versions (numérotées de 1 à n), avec des modifications qui vont de marginales à très importantes (cf. figure 1.3). On indique fréquemment qu'une nouvelle version par mois est une moyenne convenable pour suivre les évolutions du projet.

Cela ne signifie pas que le créateur écrira entièrement plusieurs BP. Il s'agira le plus souvent de versions enrichies (couper/coller) au cours du temps. De plus, ces différentes versions seront déclinées en fonction des destinataires en attribuant une lettre à chaque partenaire, qui mettra en évidence les éléments attendus par chacun de ces interlocuteurs.

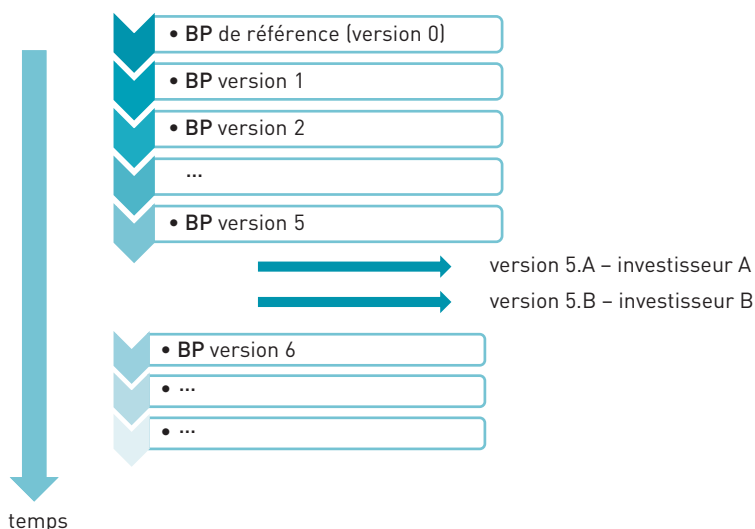


Figure 1.3 – Les différentes versions du BP