

Entrepreneurs

Construire son Business Plan

Les clés du BP professionnel

3^e édition

Catherine **Léger-Jarniou**

Georges **Kalousis**

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Si vous souhaitez contacter les auteurs :
Catherine Léger-Jarniou : clj75@free.fr
Georges Kalousis : kaloussis.france@free.fr

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, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071905-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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.

À propos d'EBP

EBP est un éditeur français de logiciels de gestion destinés aux TPE, PME-PMI, aux artisans et aux professions libérales. Depuis 1984, EBP s'est affirmé comme un éditeur incontournable, grâce à une offre complète (Business Plan, Comptabilité, Gestion, Paye), simple d'utilisation, constamment mise au fait des évolutions légales et accompagnée d'une offre de services de haute qualité. Aujourd'hui, plus de 560 000 clients ont adopté une solution EBP. Parmi eux, des créateurs et chefs d'entreprise de sociétés commerciales mais aussi des professionnels des secteurs d'activité du bâtiment, de l'automobile, de l'immobilier, du commerce et des secteurs associatifs...

Le tout dernier Progiciel de Gestion Intégré (PGI) Compta & Gestion Commerciale Open Line™ PRO a notamment reçu, de la part du ministère de l'Éducation nationale, le label RIP « Reconnu d'Intérêt Pédagogique » et de nombreux étudiants de la filière STG se forment à partir de ce PGI. Ceci témoigne de la richesse fonctionnelle des logiciels EBP et de leur ergonomie adaptée aux besoins des entreprises de demain.

À propos d'EBP Business Plan Pratic

Pour accompagner les créateurs et repreneurs d'entreprise dans leur projet, EBP a créé en 2005 un logiciel de Business Plan. Celui-ci a été repensé en 2013 afin de proposer un logiciel adapté aux évolutions du statut des créateurs d'entreprise. Pour la partie financière, EBP s'est appuyé sur l'expérience et les compétences des auteurs de ce livre, Georges Kalousis et Catherine Léger-Jarniou. Simple d'utilisation, le logiciel vous permet de construire votre projet pas à pas et de préparer

un dossier financier complet. Vous pouvez ainsi présenter un Business Plan professionnel et convaincant aux banquiers et aux autres interlocuteurs qui vous entourent dans la réalisation de votre projet.

Tous les tableaux financiers que vous allez retrouver dans l'ouvrage *Construire son Business Plan* sont issus du logiciel EBP Business Plan Création Pratic.

EBP Business Plan Création Pratic vous permet de construire un Business Plan de manière simple et intuitive. Vous aurez alors un dossier financier qui vous aidera à prendre les bonnes décisions et à agir pour développer vos activités.

Le logiciel EBP Business Plan Création Pratic vous permet de :

- Construire la stratégie de votre activité avec une vision à long terme. Vous saisissez en toute simplicité les valeurs prévisionnelles (ventes, achats, emprunts, investissements) qui vont servir à construire vos tableaux et indicateurs financiers (plan de financement, compte de résultat, bilan...).
- Suivre votre activité avec précision. Vous évaluez la viabilité de votre entreprise en suivant sereinement les chiffres clés. Vous visualisez en permanence l'impact de vos prévisions sur votre activité.
- Mettre en valeur votre projet. Vous donnez une vision pertinente de vos résultats. Grâce au logiciel, vous pouvez illustrer efficacement vos données en enrichissant votre analyse avec des graphiques et des tableaux financiers.
- Faire de votre dossier financier un vrai atout professionnel. Vous présentez un dossier complet et qualitatif afin d'obtenir un financement. Avec le modèle de rapport personnalisable, vous éditez un rapport financier unique et d'une qualité exceptionnelle.

Ainsi, avec un dossier professionnel et une argumentation orale bien construite, votre Business Plan sera votre principal allié pour convaincre vos partenaires financiers.

Au lancement de votre entreprise, EBP vous propose des logiciels de comptabilité, de paie pour gérer vos salariés, de gestion commerciale pour établir vos devis, factures et suivre vos stocks, etc.

Téléchargez la version d'essai du logiciel EBP en cliquant sur le lien suivant : <http://boutique.ebp.com/logiciel/gamme-business-plan/pratic/business-plan-creation-pratic.html>

Table des matières

Introduction	1
---------------------	----------

Partie 1

Business Plan, un mot magique...

1 Un Business Plan, pourquoi ?	7
BP... les fondements	8
<i>Un document de travail</i>	9
<i>Un outil de communication</i>	10
À quels objectifs répond-il ?	10
Business Model et Business Plan	11
Qui doit le réaliser ?	14
Quand le rédiger ?	16
Son contenu	19
<i>Les incontournables</i>	19
<i>Exemples de structuration de BP</i>	20
<i>Notre proposition de structuration</i>	22
Finalisation du BP en fonction des particularités	22
<i>BP présenté aux banquiers</i>	23
<i>BP présenté à des investisseurs</i>	23
<i>BP présenté à des fournisseurs</i>	24
<i>Entreprise industrielle</i>	24
<i>Entreprise de services</i>	25
<i>Entreprise technologique</i>	25
<i>Entreprise commerciale</i>	26
Conseils de rédaction du BP	26
Les techniques de ceux qui vous jugent	30

<i>Premier temps : lecture de l'Executive Summary</i>	30
<i>Deuxième temps : lecture du BP en entier</i>	31
<i>Troisième temps : présentation orale</i>	34
Sachez présenter votre BP	34
Préparez vos entretiens	37
L'après-entretien et la conclusion du BP	39
Pour conclure	40
2 Définir son projet	43
Principes de la check-list	44
Données managériales/internes	45
<i>Périmètre de l'entreprise</i>	45
<i>Analyse du fonctionnement de l'entreprise selon son activité</i>	47
<i>Éléments incontournables</i>	50
<i>Éléments spécifiques liés au type d'activité</i>	61
<i>Moment opportun de la création</i>	80
Données environnementales/externes	82
<i>Installation</i>	83
<i>Exploitation</i>	87
Pour conclure	90

Partie 2

Business Plan : la construction étape par étape

3 1^{re} étape : Construire le texte du Business Plan	97
Executive Summary	98
Créateurs et historique du projet	99
Projet	103
Business Model	105
<i>Marché</i>	112
<i>Concurrence</i>	115
<i>Clientèle visée et positionnement stratégique</i>	121
<i>Calcul du chiffre d'affaires prévisionnel</i>	125
Moyens à mettre en œuvre	130
<i>Technologie</i>	131
<i>Protection de la technologie</i>	133
<i>Moyens marketing</i>	136
<i>Production</i>	144
<i>Logistique</i>	144

<i>Partenariats</i>	145
<i>Personnel</i>	147
<i>Organisation et gestion administrative</i>	150
Aspects juridiques	154
<i>Éléments sur la structure juridique</i>	154
<i>Critères de choix d'une structure</i>	157
Structure du capital	163
<i>Panorama des moyens de financement</i>	163
<i>Recherche de financement</i>	172
Chiffrage du projet	173
Perspectives d'avenir	173
<i>Synthèse</i>	173
<i>Futur</i>	175
Annexes	176
<i>CV des créateurs</i>	176
<i>Documents complémentaires</i>	177
<i>Annexes financières</i>	177
Pour conclure	177
4 2^e étape : La traduction financière du projet :	
les prévisions	179
Principes de la construction	180
<i>Cohérence de la construction</i>	181
<i>Dimensionnement du projet</i>	183
<i>Croissance de l'entreprise</i>	184
Histoire des créateurs	185
<i>Clients</i>	186
<i>Prestations</i>	186
<i>Heures d'ouverture</i>	187
<i>Organisation des ventes</i>	187
<i>Moment opportun pour la création</i>	
<i>de l'entreprise</i>	188
Pacte d'actionnaires	188
Première phase : Installation	189
<i>Investissements</i>	190
<i>Amortissements</i>	190
<i>Financement</i>	193
Deuxième phase : Exploitation	194
<i>Ventes</i>	194
<i>Achats</i>	203

<i>Charges externes</i>	204
<i>Charges de personnel</i>	204
<i>Impôts et taxes hors Impôt sur les sociétés</i>	208
<i>Impôt sur les sociétés</i>	208
Tableaux financiers à fournir et à analyser	208
<i>Moyens pour la création</i>	209
<i>Pérennité</i>	211
<i>Analyse des performances</i>	215
Pour conclure	224
Conclusion	227
Lexique	229
Bibliographie	241
Index	243

Introduction

La création est une aventure. Pour la mener à bien, il est important de regarder la situation comme un expert, c'est-à-dire avec 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 et son Business Plan. Par ailleurs, s'il le souhaite, il peut sous-traiter une partie de cette construction à des experts. Mais, même dans ce cas, il est indispensable qu'il suive le travail de ces experts et qu'il puisse intervenir dans le processus de construction. C'est dans cet esprit que cet ouvrage a été écrit, pour que **l'idée de départ devienne réalité**.

Le BP 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 et convaincre des interlocuteurs de rentrer dans l'aventure avec le ou les créateurs.

Il doit avant tout être **cohérent** : cohérent entre les ambitions du ou des créateurs et les moyens dont ils disposent d'une part et les moyens qu'ils peuvent mobiliser d'autre part, mais aussi cohérent entre la taille du marché visé et ces mêmes moyens ; cohérent enfin avec la vision d'avenir des créateurs.

Cet ouvrage est issu de la pratique des auteurs depuis de nombreuses années en France et à l'étranger. Les auteurs ont aidé de nombreux créateurs à rédiger et construire leur Business Model et leur Business Plan (on utilisera les abréviations BM et BP dans la suite de cet ouvrage) et ont également

enseigné cette méthode de construction auprès de différents publics. Leurs compétences sont complémentaires dans la mesure où l'un centre son intérêt sur les aspects stratégiques et marketing de la création alors que l'autre se concentre sur les aspects organisationnels et financiers du projet.

C'est ainsi qu'est née l'idée de cet ouvrage où les deux aspects importants du BP, le **stratégique** et le **financier**, se parlent et se répondent en permanence. Ce dialogue permet la construction d'un BP cohérent qui prend en compte ces deux catégories d'exigences le plus souvent contradictoires. Tout au long de l'ouvrage, le lecteur trouvera des conseils, des exemples et des remarques. C'est ainsi qu'il sera fait référence en permanence à des allers et retours nécessaires, qui permettent une construction dynamique du BP.

Cet ouvrage comprend deux parties. La première concerne les fondamentaux du Business Plan et la seconde sa construction.

La **première partie** comprend deux chapitres. Le premier renvoie au terme même du BP, c'est-à-dire à sa signification et son utilité. En effet, on utilise souvent le terme BP mais sa signification est spécifique en création d'entreprise. La logique Business Model/Business Plan sera développée et nous nous fonderons ensuite sur notre propre présentation du Business Plan. Il sera également question de conseils pour la rédaction, la présentation et la négociation du BP. Les techniques de ceux qui jugent le BP seront analysées. De plus, des exemples de présentation habituelle des BP seront fournis.

Le deuxième chapitre est consacré à la définition précise du projet de création. Cette définition nécessite tout d'abord de clarifier le périmètre d'activité de l'entreprise, de son organisation et de son fonctionnement et ceci, selon la nature du projet envisagé (production, commercialisation ou entreprise de services). Le moment opportun du démarrage est également abordé, ainsi que la saisonnalité de l'activité. L'ensemble de ces informations constitue ce qu'il convient d'appeler la phase préparatoire à la construction de la partie financière du BP. Elle se fera par le biais d'un outil spécialement conçu pour cet ouvrage que nous appellerons « check-list ».

La **seconde partie** de cet ouvrage comprend également deux chapitres. Le premier concerne la construction et la rédaction

étape par étape, de tous les éléments qui composent le Business Plan. Tout au long de la construction, la vision du créateur sera confrontée aussi souvent que possible avec la traduction financière de ses choix.

Le deuxième chapitre traite de la construction de la partie financière du BP. Après quelques rappels concernant la méthode et la cohérence de la construction, un exemple de BP sera proposé au lecteur. Il s'agit du cas de l'entreprise Quick'Menu. La construction des tableaux financiers sera facilitée par l'utilisation du logiciel « Business Plan Classic 2014 » de l'entreprise EBP. La méthode de construction sera analysée et les écrans du logiciel retraceront cette construction.

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

Cette **troisième édition** a été entièrement refondue, actualisée, enrichie et améliorée dans sa présentation grâce aux retours des lecteurs et utilisateurs de l'édition précédente. Cette nouvelle version insiste 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, illustre les différents types d'entreprises et leurs spécificités. Le chapitre 1 a été entièrement restructuré pour être plus centré encore sur les points essentiels du processus de construction du Business Plan. La notion de Business Model a été revue et actualisée ainsi que sa présentation pour en améliorer la compréhension. Le chapitre 2 a été enrichi par la clarification de quelques notions supplémentaires et la check-list a été étendue à de nouveaux éléments. Le chapitre 3 a été revu pour rendre plus directes et opérationnelles la construction et la rédaction du BP. Le chapitre 4 utilise la dernière version du logiciel EBP et sa présentation a été modifiée pour en faciliter la lecture et la réalisation. Un exemple illustre cette partie complétée par une analyse sommaire des performances de la nouvelle entreprise. Par ailleurs, l'ensemble des calculs financiers se trouve sur le site de Dunod : www.dunod.com.

Des compléments en ligne sur www.dunod.com

- Les tableaux analytiques financiers analysés (trésorerie mensuelle, compte de résultat, etc.)
- Les annexes 1 et 2 sur la propriété industrielle et le statut de la SAS
- La webographie essentielle de la création d'entreprise

Partie 1

Business Plan, un mot magique...

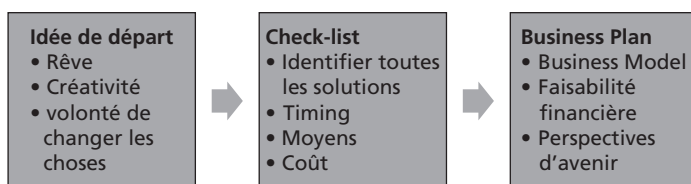
Le mot Business Plan reste souvent encore un mot magique. Pourtant ce terme, parfois trop utilisé en entreprise notamment, a une signification précise quand il s'agit de la création d'une entreprise. Il convient donc de le démythifier pour en comprendre la signification et la véritable raison d'être pour une entreprise en création.

Un Business Plan se présente sous la forme d'un document écrit qui va permettre au porteur de projet de construire son projet dans le temps et de faire partager sa vision à ses associés dans le but de les faire adhérer et participer au projet. Ensuite, ce document sera proposé à certains partenaires (investisseurs, banquiers, fournisseurs, premier gros client) dans le but de les intéresser au projet. Son écriture nécessite une grande attention, même si la présentation semble a priori stéréotypée. La réussite d'un projet tient plus au **processus de construction** du BP qu'au seul **document final**.

Le document Business Plan comprend deux parties : une première partie descriptive et une seconde chiffrée et financière. Cela entraîne d'ailleurs souvent des confusions, le BP étant souvent confondu avec la seule partie financière du document. En fait, il s'agit d'un document complet où la partie financière vient prouver la viabilité du projet décrit et analysé dans la première partie.

Avant de construire proprement dit le Business Plan de son projet d'entreprise (Partie 2), il est important d'en comprendre les fondements et la signification. Les techniques de ceux qui jugent le BP ainsi que la promotion du document font partie de cette compréhension. Ce sera l'objet du chapitre 1.

Puis il sera possible d'envisager la préparation de la construction du Business Plan en fonction de la nature de son projet (industriel ou commercial) ; les données à récolter nécessaires pour la construction étant elles aussi différentes selon la nature du projet, comme il sera montré dans le chapitre 2. Ces informations seront regroupées dans une « check-list » qui ne fera pas partie du dossier BP final, mais n'en demeure pas moins un élément essentiel pour la construction de la partie financière de celui-ci. Le moment opportun pour créer sa structure sera également évoqué dans ce chapitre 2.



Chapitre 1 Un Business Plan, pourquoi ?

Chapitre 2 Définir son projet

Chapitre 1

Un Business Plan, pourquoi ?

Construire un Business Plan avec efficacité nécessite de bien comprendre ce qu'il représente pour la nouvelle entreprise et pour ses partenaires.

Le BP se matérialise par un document écrit à destination de deux publics : le créateur et son équipe (les associés) d'une part et tous les futurs partenaires extérieurs d'autre part. Ce document est donc à la fois **un outil de pilotage** pour le (ou les) créateur **et un outil de communication** en direction des partenaires. Grâce à ce document, le créateur et son équipe suivront et piloteront la création tout au long du déroulement du processus de construction.

Ce document doit comporter des éléments incontournables mais sa présentation varie selon le type de projet mais aussi les compétences et les ambitions de l'équipe de création. Il doit ensuite être transformé pour prendre la forme d'une présentation orale devant les partenaires extérieurs (banquiers, investisseurs, fournisseurs, etc.) que la nouvelle équipe cherche à convaincre.

Aussi dans ce chapitre, il sera traité de son utilité et de ses objectifs en interne et en externe, de la manière de le rédiger, de la personne qui doit le rédiger et à quel moment. Des exemples de BP seront présentés ainsi que la manière dont

les lecteurs professionnels le jugeront. Enfin, la question de la présentation orale de ce document et de son marketing sera abordée car elle est aussi essentielle pour assurer le bon démarrage de la nouvelle entreprise.

BP... les fondements

Au-delà de la polémique autour de la nécessité ou non d'un BP, la réalité a la vie dure et elle s'impose : les partenaires veulent un BP !

Toute nouvelle activité a besoin de présenter un BP, une « feuille de route » pour saisir les opportunités, surmonter les difficultés et naviguer dans l'univers concurrentiel.

Construire son BP est une démarche qui fait partie intégrale du processus de création d'entreprise. Autant dans ce cas, prendre les choses de manière intelligente et écrire un BP utile et agile.

Un bon BP :

- N'est pas un simple document écrit, rapidement et une fois pour toutes.
- N'est pas une version aménagée ou remplie de *templates* disponibles sur Internet ou ailleurs.
- C'est une activité entière qui demande une phase de réflexion, des allers et retours, qui suscite beaucoup de questions et de maturation avant de trouver les bonnes réponses.
- C'est un « guide de voyage » qui ne doit pas vous quitter, ne doit pas être abandonné mais continuellement enrichi (les données du premier BP ne sont pas « inscrites dans le marbre ! »). La preuve : il vous permettra d'évoluer dans vos choix et même de pivoter.

La réelle valeur d'un BP n'est pas le fait de présenter un document écrit fini. Toute sa valeur repose dans le processus de recherche et de réflexion systématique pour construire le projet. 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. Là réside la valeur du processus de construction d'un BP. Aussi, il est

important de prendre le temps pour le construire proprement : ceux qui agissent ainsi ne regrettent jamais leur effort.



Conseil

Gardez précieusement toutes les sources d'information et les notes relatives aux calculs financiers. Elles vous serviront tout au long du processus de construction du BP.

La réflexion se matérialise par un document écrit qui retrace l'histoire d'un projet (ou d'une idée) porté par un créateur et/ou une équipe et qui va se transformer en création d'entreprise. C'est le mode de communication privilégié entre l'entrepreneur et son équipe d'une part et l'entrepreneur et des partenaires extérieurs (investisseurs, fournisseurs, etc.) d'autre part. C'est un document qui va prouver la viabilité du projet et sa traduction en justification de besoins financiers. Il peut prendre des formes différentes mais doit toujours expliquer d'où vient l'idée, quelle équipe porte cette idée, les objectifs à moyen terme du ou des porteurs de projet pour cette nouvelle entreprise et la façon d'atteindre ces objectifs en termes de moyens et de résultats ainsi que les risques majeurs. 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. C'est un document sérieux, fiable et dynamique. Il se compose de deux parties : une **partie narrative** (le corps du BP) et une **partie financière** (la traduction de la partie narrative) qui démontre la cohérence et la faisabilité du projet.

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 ou les porteurs du projet, donc un outil de gestion interne. Il lui/

leur permet de se poser un ensemble de questions sur tous les aspects de la vie de l'entreprise et ce tout au long de la démarche de création et notamment celle-ci « *comment faire de l'argent avec ce projet de manière durable ?* » (le Business Model).

Le créateur est le premier utilisateur du BP car il lui permettra de piloter la période d'avant-crétion, la phase de démarrage et les premiers mois d'existence. Les associés seront également intéressés par ce document pour piloter le démarrage et accompagner le créateur.

Un outil de communication

Ensuite c'est un document qui va servir à convaincre les différents partenaires : clients, fournisseurs, investisseurs (banquiers, *Business Angels* ou capitaux risqués), partenaires industriels, collectivités locales, etc., en fonction du type de projet et du type de besoin recherché (financement, partenariat, commandes, etc.). Le Business Plan devra être approuvé en interne (entre les principaux acteurs) avant d'être diffusé à l'extérieur de l'entreprise.

Au moment de la création, vous aurez un grand nombre de BP, datés, modifiés et écrits en direction de différents publics. L'inverse serait très inquiétant ! Et vous continuerez à écrire de nouvelles versions tout au long des premiers mois et même des premières années d'exploitation de la nouvelle entreprise.

À quels objectifs répond-il ?

Les objectifs essentiels sont les suivants.

- Il consiste tout d'abord à aider le ou les créateurs à piloter le démarrage du projet en connectant l'idée de départ à la réalité environnementale en répondant à deux questions essentielles :
 - Existe-t-il un marché ? Si oui, comment prendre une place honorable ? Si non, comment faire bouger les lignes pour exister ?
 - Quelle contribution en terme de valeur apporter aux clients ?

- Le second objectif est d'aider le créateur à prendre les bonnes décisions au bon moment (par exemple : démarrer maintenant ou dans trois mois ? modifier l'idée de départ en changeant de clientèle ? faire ou faire faire ?)
- Le troisième objectif est d'organiser de manière optimale la nouvelle entreprise en mettant tous les moyens nécessaires en œuvre pour réussir.
- Le quatrième objectif est de séduire puis convaincre le lecteur extérieur de la viabilité et de la cohérence du projet ainsi que du sérieux du porteur de projet (pour qu'il participe à l'aventure ou qu'il valide le projet).

Pour cela le dossier doit comporter des informations qualitatives avant toutes choses pour comprendre la situation et des données chiffrées précises ensuite pour quantifier les premières informations. Les données financières prévisionnelles ne serviront qu'à confirmer et traduire les propos et montrer la viabilité du projet. Celles-ci viendront en fin de dossier.

Business Model et Business Plan

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 traduit la façon dont l'entreprise va générer des revenus et être rentable à terme et que l'on peut traduire par : « *comment générer des revenus et de la rentabilité à partir de cette idée avec les moyens envisagés ?* » ou encore « *quelle est l'adéquation du projet avec son marché potentiel ?* ».

Le Business model exprime le mécanisme de création de valeur de l'entreprise comme le montre la figure 1.1.

1 Shareholders : actionnaires et 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.).

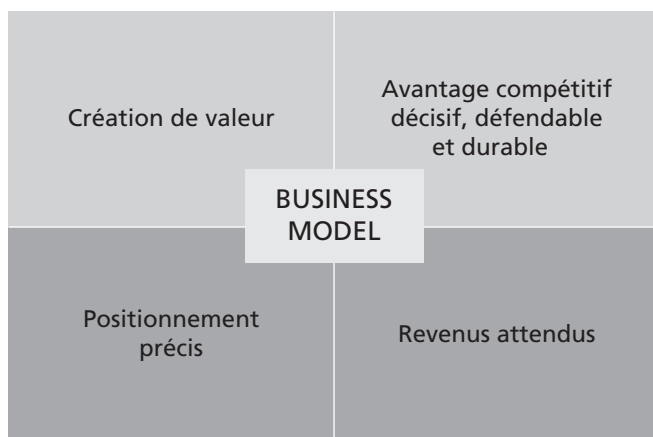


Figure 1.1 – Business Model et création de valeur



Exemples

- Le portail Aufeminin.com est centré sur un segment précis : les femmes avec un ciblage de leurs préoccupations au quotidien avec un renouvellement très dynamique du contenu.
- L'entreprise Science et mer fabrique des crèmes, pâtes, cataplasmes, gels et sels à base d'algues. Elle est leader français pour la conception de produits de soins marins pour les spas et centres de thalassothérapie. Sa créatrice est ingénieur en biotechnologie.

Lors d'une présentation de son BP à des investisseurs, le créateur va devoir répondre à la question classique « expliquez-nous votre Business Model ? ». Il est important de se rappeler que le Business Model est l'expression des 8 points ci-dessous :

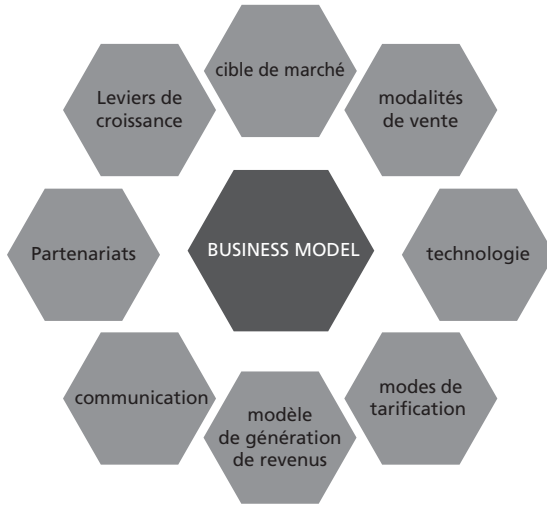


Figure 1.2 – Éléments du Business Model

Par ailleurs, Business Model et Business Plan sont intimement liés : le business model est le cœur du Business Plan. 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 est décrit dans le document complet appelé Business Plan.

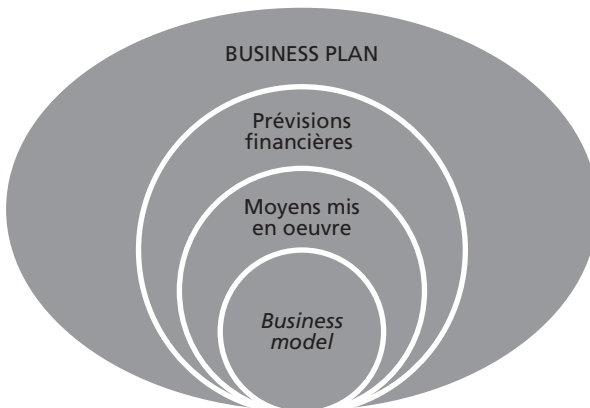


Figure 1.3 – Relation BM/BP

Remarque

Si le business model n'est pas solide, pas clair, le business plan ne le sera pas non plus !

Le Business Model est la pièce maîtresse du Business plan. Le Business Plan est la déclinaison opérationnelle et chiffrée du Business Model.

Le BP doit permettre de répondre à ces questions :

Que fait-on ?

Pour quels clients ?

Comment ?

Où ?

Quand ?

Combien ?

Avec quels avantages compétitifs ?

Et quelle rentabilité ?



Exemple

Un business model de site internet B to C gratuit qui vivrait de revenus de bandeaux publicitaires n'attire plus les investisseurs (sauf très rares exceptions), car ce type de site ne peut générer à terme et de manière récurrente des revenus et de la rentabilité. Si vous observez l'évolution des sites, la plupart des sites grand public qui ont commencé en offrant une partie ou la totalité des services gratuits ont soit disparus soit font payer aujourd'hui leurs services (ex : la presse).

Qui doit le réaliser ?

Le BP doit être réalisé en priorité par le créateur ou les créateurs et l'équipe de direction restreinte de départ, c'est-à-dire un petit nombre de personnes très impliquées dans le projet. À l'inverse, un BP écrit seul ne permet pas ou rend difficile la prise de recul nécessaire. Dans ce cas, entourez-vous de conseils puis faites la part des choses vous-mêmes et avec votre entourage.

Cette vision des choses correspond au marché français et européen dans une large mesure et diffère de la pratique anglo-saxonne où l'on peut confier une idée à un cabinet spécialisé qui écrit le BP pour le porteur d'idées qui paiera, en retour, ce service. L'entreprise spécialisée peut également être chargée de la récolte de fonds pour le créateur.

En France, le créateur peut se faire aider par toutes les structures existantes et elles sont nombreuses et par les incubateurs si le projet est technologiquement innovant.



Conseil

Se renseigner dans un premier temps sur le site portail de l'Agence pour la Création d'Entreprise www.apce.com.

Même aidé, le créateur reste le principal intéressé par la création de la nouvelle entreprise et pour mener à bien sa nouvelle aventure, il doit se poser des questions et apporter des réponses pour vérifier les points suivants.

Premiers conseils pour réussir sa création

- Bien se connaître, soi-même et son équipe
- Savoir s'entourer de conseils
- Connaître son activité et son métier
- Mettre en œuvre tous les moyens nécessaires
- Organiser et contrôler le lancement

Décider d'entreprendre passe par la réponse à une première question : comment entreprendre ? créer ou reprendre ? seul ou avec des associés ? en indépendant ou accompagné (en franchise, dans un groupement...) ?

La réponse à cette question est très personnelle et va dépendre de l'idée que se fait le créateur de son rôle de créateur (ou d'entrepreneur), de ses compétences, de ses atouts et de ses faiblesses, de ses moyens financiers ? de sa

disponibilité pour la future entreprise ? de son environnement familial et du soutien de ce dernier.

Une question supplémentaire concerne les logiciels dont peut bénéficier le créateur pour l'aider à construire son BP. L'aide peut se révéler très utile à condition de prendre en compte certaines remarques, dont les suivantes :

- le logiciel ne doit pas être très coûteux ;
- il doit être souple d'utilisation et peu complexe ;
- il est intéressant s'il ne demande pas une phase d'apprentissage trop longue pour obtenir une efficacité plus grande que la méthode traditionnelle du « papier crayon » ;
- il est souvent plus intéressant d'utiliser ce type d'outil quand le projet est déjà (un peu) avancé car c'est le projet qui doit guider l'utilisation du logiciel et non l'inverse.

En revanche, l'utilisation d'un tel logiciel permet un gain de temps considérable et présente également l'avantage de permettre des allers et retours tout à fait nécessaires entre l'aspect marketing/stratégie du projet et sa traduction financière (cet aspect sera notamment traité dans toute la seconde partie de cet ouvrage). Il dégage ainsi du temps pour permettre au créateur de faire de nombreuses hypothèses.

Le site de l'APCE référence la plupart des logiciels de création d'entreprises. Il est à signaler que la plupart de ces logiciels traitent de la partie financière. L'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel doit être faite *ex ante* (voir partie 3). Aucun logiciel à ce jour ne permet réellement de réaliser cette estimation de chiffre d'affaires. Dans la suite de cet ouvrage nous utiliserons le logiciel « Business Plan Classic 2014 » de l'entreprise EBP.

Quand le rédiger ?

Le Business Plan est avant tout un document de travail. Le créateur doit le considérer comme son « carnet de bord ». Dès que l'idée de création existe, il est intéressant de commencer à construire son BP. Bien entendu, il sera au début tout à

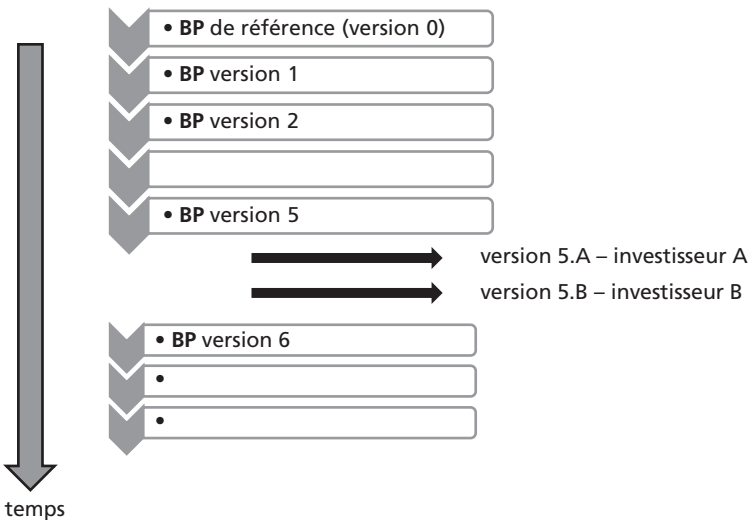
fait embryonnaire et se structurera et s'étoffera au fur et à mesure.



Conseil

Il est très important de se forcer à écrire ses idées : « quoi vendre ? à qui ? à quel prix ? comment se démarquer des concurrents ? quels fonds sont nécessaires ? » et de ne pas rester dans le discours. Cette phase d'écriture, que l'on pourrait appeler « d'accouchement » est importante pour que l'idée progresse et mûrisse dans l'esprit du créateur pour devenir un véritable projet de création d'entreprise.

Ce document de travail pour le créateur et ses associés est appelé **BP de référence**. Ensuite, à chaque étape significative du développement du projet en construction puis de l'entreprise créée, le BP évoluera. Il n'est pas rare d'en écrire une dizaine de versions, avec des modifications qui vont de marginales à très importantes. Cela ne signifie pas que le créateur écrira plusieurs BP entiers du BP. Il s'agira le plus souvent de versions enrichies au cours du temps.





Conseil

Pour chaque interlocuteur, rédiger (et aménager) une version spécifique en mettant en évidence les éléments qui intéresseront au premier plan cet interlocuteur. Par exemple les financiers regarderont la rentabilité, les fournisseurs l'aspect technique et les clients les prix.

Par ailleurs, les différentes versions du BP de référence seront démultipliées en fonction des destinataires extérieurs. Codifiez les différentes versions en fonction des destinataires en attribuant une lettre à chaque partenaire.



Conseil

Numérotez les versions du BP de référence de 1 à n, au fur et à mesure de l'avancement du projet.

On indique fréquemment qu'une nouvelle version par mois est une moyenne convenable pour suivre les évolutions du projet. Au final, cela signifie que le créateur écrira 8/10 versions de son BP, qui correspondent à la version de référence enrichie au fur et à mesure de l'évolution du projet et déclinée pour 4/5 destinataires-partenaires différents.



Conseil

Il est essentiel de garder toutes les versions en mémoire dans votre ordinateur. Un jour, vous rechercherez la version 5 à destination du banquier C pour argumenter un point précis avec ce dernier et la sauvegarde sera précieuse.

Ensuite, à chaque étape importante de la vie de l'entreprise, comme le lancement d'un nouveau produit ou service, la recherche de nouveaux partenaires financiers (second tour de table par exemple), la conquête d'un nouveau marché et notamment à l'international ou la mise en place d'un nouvel outil industriel, l'outil BP sera à nouveau précieux.

Son contenu

La présentation d'un BP est relativement codifiée mais il n'existe pas une seule présentation idéale. Les informations qu'il contient sont similaires, seul l'ordre de présentation diffère. On retrouvera donc toujours des informations sur :

- l'*Executive Summary* ;
- le créateur et son équipe ;
- le Business Model (le produit, service ou concept proposé et son positionnement sur le marché) ;
- les moyens mis en œuvre ;
- les aspects juridiques ;
- les prévisions financières ;
- les perspectives d'avenir.



Conseil

Des créateurs expérimentés et connus dans leur domaine insisteront sur la présentation de leur équipe en premier alors que des jeunes créateurs mettront d'abord l'utilité de leur projet avant de se présenter. Dans ce cas, un « plus » à ne pas oublier : ses diplômes, son entourage, une aide extérieure (mentor, incubateur, etc.).

Les incontournables

- L'*Executive Summary* : tous les BP commencent toujours par une note d'une page (ou deux), appelée « *executive summary* » qui est primordiale. Cette note est un résumé stratégique de tout le projet et le lecteur professionnel commence par cette note : il doit comprendre en quelques minutes de quoi il s'agit, qui porte ce projet, quelle en est l'ampleur, son originalité, sa rentabilité future et le risque lié au projet.

Ce résumé demandera plusieurs écritures et réécritures quand le dossier sera terminé, car son importance est cruciale. Le lecteur abordera le projet par ce résumé et se fera automatiquement une idée : projet sérieux/immaturation, intéressant/sans valeur, à financer ou à aider/à refuser.



Conseil

Enfin, écrivez en dernier l'*Executive Summary*, relisez-la et faites-la relire. Consacrez-y le plus de temps possible : c'est votre clé d'entrée notamment chez les partenaires financiers !

- La partie financière « boucle » le BP et prouve que l'aventure est réalisable : avec tant d'investissements au démarrage, on pourra atteindre un seuil de rentabilité dans X mois et tel niveau de résultat. Les éléments financiers se calculent à partir du chiffre d'affaires estimé à l'issue de l'étude de marché. Pour affiner ce chiffre et se rapprocher de la réalité, il est habituel de partir de trois *scenarii* de chiffre d'affaires (réaliste, optimiste et pessimiste).
- Un BP se termine toujours par les perspectives d'avenir de l'entreprise : « que sera-t-elle dans 3 ans ? dans 5 ans ? ». Le BP est également un document prospectif qui retrace le plan de développement à moyen terme (en général 3 ans) de l'entreprise et qui explique les moyens nécessaires pour atteindre une position donnée (leader sur une niche de marché, tel % de part de marché, etc.).
Cela peut aller jusqu'à envisager les stratégies de sortie du porteur de projet pour cette entreprise.
- La dernière rubrique du BP comporte un ensemble d'annexes qui permettent de crédibiliser le dossier, comme le ou les CV du ou des créateurs, des lettres de commande de futurs clients, des plans d'usine, une revue de presse sur le « début d'activité » de l'entreprise ou sur le créateur au cours d'une expérience antérieure.

Tous ces éléments seront détaillés dans la partie 2.

Exemples de structuration de BP

Sont reproduites ici trois présentations de BP qui aideront le créateur à définir sa propre présentation en fonction des arguments qu'il souhaite mettre en avant. Suivra notre propre présentation qui sera reprise dans la suite de cet ouvrage.



Exemple 1

Résumé stratégique (*Executive Summary*)
Présentation de l'offre de produits et de services
Marché – environnement concurrentiel
Objectifs fixés
Stratégies de l'entreprise
Équipe de direction – management – ressources humaines
Aspects juridiques
Besoins de financement
Documents financiers
Mode de sortie des investisseurs

Source : AFIC, Association française des investisseurs en capital



Exemple 2

Business Summary
Sommaire
L'entreprise et ses dirigeants
Le projet et son marché
Caractéristiques et avantages du produit/service
L'étude de marché
Évaluation des parts de marché et chiffre d'affaires prévisionnel
Plan de recherche-développement
Plan opérationnel (lieu, locaux, ressources humaines, planning, risques, etc.)
Données financières
Conclusions et perspectives
Annexes

Source : JF. Faure, Le financement des projets on-line et des start-up, 2003.



Exemple 3

Executive Summary
The purpose of the plan
Market analysis

The company
Marketing and sales activities
Product or service research and development
Organization and personnel
Operations
Financial data

Source : Ernst & Young, document
de travail interne, 2004

Notre proposition de structuration

Le BP de référence doit être vu comme une fondation, que vous chercherez à améliorer au fur et à mesure de votre réflexion. Notre structuration permet une construction par étapes, fondée sur la cohérence du projet. À partir de cette structure, vous insisterez plus sur tel ou tel point qui est primordial dans la réussite de votre projet comme on le rappelle dans le paragraphe suivant.

- 1) *Executive Summary*
- 2) Les créateurs et l'historique du projet
- 3) Le projet
- 4) Le Business Model
- 5) Les moyens à mettre en œuvre
- 6) Les aspects juridiques
- 7) Le chiffrage du projet
- 8) Les perspectives d'avenir
- 9) Annexes

Finalisation du BP en fonction des particularités

Lorsque votre BP de référence aura évolué et sera à la version 5 ou 6, ou plus, après quelques semaines ou mois de réflexion, il pourra être aménagé de deux manières possibles :

- pour répondre aux attentes des différents publics extérieurs auxquels il sera destiné ;
- en fonction également du type de « business » visé.

Cet aménagement permettra de souligner les éléments importants sur lesquels les interlocuteurs avisés s'arrêteront.

Des particularités peuvent également apparaître en fonction des destinataires.

BP présenté aux banquiers

Les banquiers « gèrent en bon père de famille » les fonds dont ils disposent, ils veulent des assurances d'être remboursés en temps. Aussi, il est important de mettre en avant les points suivants :

- le montant de l'emprunt demandé ;
- la manière dont les fonds vont être utilisés (investissements, etc.). Les banquiers ne prêtent jamais pour financer le besoin en fonds de roulement ;
- en quoi l'obtention d'un prêt va rendre l'entreprise plus forte ou son démarrage plus rapide ;
- les échéances de remboursement (nombre d'années) ;
- etc.

BP présenté à des investisseurs

Les investisseurs (capital-risque, *Business Angels*, etc.) ont une perspective différente : ils sont intéressés par la croissance de la future entreprise et attendent des retours sur investissement. Ils souhaitent augmenter la valeur de l'entreprise pour assurer leur sortie avec profit. Il est important de leur présenter les éléments suivants :

- le montant des fonds nécessaires pour démarrer (appelés le premier tour de table) ;
- le montant des fonds nécessaires d'ici 2 à 5 ans (le second tour de table) ;
- la manière dont l'entreprise va utiliser ces fonds et en quoi ils vont faciliter sa croissance ;
- le taux estimé de retour sur investissement ;
- les conditions d'évolution et le rythme de croissance attendu de l'entreprise ;
- le pourcentage de parts octroyé aux investisseurs ;

- leur participation aux instances de direction (conseil d'administration, etc.) ou dans la gestion courante ;
- les méthodes de *reporting* financier fourni aux investisseurs ;
- la stratégie de sortie des investisseurs (conditions de sortie et de vente).

BP présenté à des fournisseurs

Les fournisseurs, et plus particulièrement les plus importants pour le business de la nouvelle entreprise, recherchent des partenaires fiables qui leur assurent de nouveaux débouchés. En contrepartie, ils peuvent accorder des délais de paiement (appelé « crédit fournisseurs ») qui sont très appréciables les premières années d'exploitation. Il est important de leur présenter les points suivants :

- la quantité des matières, produits, services nécessaires pour l'activité ;
- la qualité de ces éléments ;
- le rythme de livraison souhaité ;
- le prix et les conditions de paiement ;
- les évolutions prévues du chiffre d'affaires.

À ces éléments, s'ajoutent des particularités en fonction du type de business, comme le montrent les paragraphes suivants.

Entreprise industrielle

Les points suivants sont à clarifier :

- les niveaux de production attendus ;
- les niveaux attendus de coûts directs et indirects (notamment en comparaison avec les coûts du secteur d'activité) ;
- les prix par produit ou ligne de produits ;
- la production ou les limites de capacité de l'usine, des équipes ;
- les procédures d'achat et d'inventaire ;
- le rythme et le volume des innovations attendues ;
- etc.

Entreprise de services

Les services sont intangibles. Ces projets sont plus flexibles et demandent moins de capitaux que les projets industriels mais ont des coûts de main-d'œuvre plus élevés. Les éléments importants sont les suivants :

- quels sont les facteurs clés de succès pour ce type de service ;
- les prix pratiqués par les concurrents ;
- la méthode de fixation des prix des services proposés et les modalités de paiement des clients ;
- les conditions de production des services (sous-traitance ou non) ;
- la sous-traitance permet-elle de dégager un bénéfice supplémentaire ;
- les procédures de contrôle de la qualité (notamment par rapport aux standards de la profession) ;
- la mesure de la productivité du travail ;
- la stratégie pour fidéliser les clients ;
- le nombre et le rythme attendus des innovations ;
- etc.

Entreprise technologique

Les entreprises technologiques et high-tech doivent parfois opérer pendant de longues années sans réaliser de bénéfice et même sans vendre pour assurer la recherche et développement (R & D). Les banquiers ne seront pas réceptifs à ce type de projet. Les investisseurs peuvent être des partenaires mais « l'histoire a intérêt à être belle ». Les prévisions financières seront plus longues pour montrer les débuts de la rentabilité. Les prévisions doivent être très documentées et argumentées et notamment :

- la position de l'entreprise sur son marché ;
- la qualité, la force, l'impact de la R & D ;
- les méthodes envisagées pour la protection industrielle, pour éviter l'obsolescence technologique ;
- la qualité du système d'information ;

- les éléments essentiels à acquérir (humains, matériels, immatériels) nécessaires au maintien de la compétitivité de l'entreprise ;
- les capitaux de démarrage nécessaires et les capitaux pour assurer la croissance de l'entreprise ;
- etc.

Un des critères fréquemment utilisés dans l'évaluation des jeunes entreprises innovantes est le « *burn rate ratio* ». Il désigne la vitesse de destruction des liquidités (souvent les fonds propres) d'une jeune entreprise innovante. Ainsi une entreprise qui a un « *burning rate ratio* » mensuel de 50 K€ et dispose de 100 K€ de fonds propres pourra vivre deux mois. Cet indicateur est particulièrement critique tant que l'entreprise ne dégage pas de profits. Pour les investisseurs plus ce « *burning rate ratio* » est élevé, plus l'activité est jugée risquée.

Entreprise commerciale

Les éléments suivants sont à clarifier :

- l'image souhaitée de l'entreprise ;
- la localisation (visibilité optimale, facilité d'accès, etc.) ;
- les modalités de fixation des prix (en cohérence avec le marché et l'image) ;
- les modes d'approvisionnements et les coûts ;
- la politique de service au client ;
- la politique de communication : promotion (méthodes, coûts, participation à l'image) publicité, autres méthodes ;
- les modalités de paiement des clients (cash/crédit). Si le crédit est un avantage compétitif pour le client, il est nécessaire d'intégrer son coût dans le calcul du prix),
- la politique de personnel ;
- etc.

Conseils de rédaction du BP

La longueur moyenne d'un BP est de 20 à 50 pages. À la lecture de ce document, l'investisseur potentiel ou le partenaire extérieur devra avoir le sentiment que l'entrepreneur présente un **projet cohérent et solide**.

C'est un document de communication interne et externe qui doit être rédigé de manière synthétique et en langage simple et clair. Il 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.

Il doit permettre à n'importe quel type de lecteur de cerner l'idée et la viabilité du projet. Un style précis, clair et agréable à lire est de rigueur. Une présentation aérée avec des titres facilement repérables (éventuellement en couleur) donne une impression générale agréable au lecteur. Aussi souvent que possible, les tableaux et les graphiques seront utilisés pour faciliter la lecture.

La lecture du BP doit permettre au lecteur de répondre à la question obsédante qui doit être la vôtre tout au long de cette construction : « quel **avantage compétitif** la nouvelle entreprise est-elle en mesure d'apporter à la cible de clients choisie et comment rendre viable cette entreprise ? ». Cet avantage compétitif est également appelé le « plus clients » que ces derniers seront heureux de trouver dans votre offre et pour lequel, en contrepartie, ils accepteront le prix proposé.

En résumé, le principal est de déterminer sur quel avantage compétitif la nouvelle entreprise va asseoir son image auprès de ses clients et se battre face à ses concurrents. Il faut également faire « rêver » ses interlocuteurs, et notamment les interlocuteurs financiers, en leur montrant les gains importants qu'ils vont faire en partant dans « l'aventure » avec vous.

Il convient également d'équilibrer l'aspect technique, l'aspect stratégique et l'aspect financier dans le BP qu'il soit à destination interne ou externe.



Conseil

Ne croyez pas que « jargonner » ou construire une architecture de fonctionnement complexe vous fera écrire un BP gagnant. Au contraire, ce type de propos énerve les futurs investisseurs, qui ne sont pas des spécialistes de cette technique précise ou des

fins connaisseurs de votre secteur d'activité. Le propos d'un BP bien préparé n'est pas de montrer votre potentiel de rédacteur sophistiqué, mais de quelle manière opérationnelle vous allez atteindre vos objectifs.

Que vous cherchiez à obtenir un financement de 200 000 euros ou de 2 millions d'euros, vous devez convaincre les investisseurs (ou partenaires) que votre proposition d'affaires est un « bon risque » pour eux.

Consacrer régulièrement du temps à la rédaction du BP est une bonne habitude à prendre (par exemple tous les vendredis à 15 h ou tous les lundis matins). Il s'agit d'une démarche rigoureuse qui demande une certaine organisation dans le but de mettre à plat toutes ses idées.



Conseil

Vous pouvez commencer à écrire n'importe quelle partie du BP, à l'exception de l'*Executive Summary* qui doit être rédigée en dernier, car vous allez construire les différentes parties en parallèle. Pour obtenir la première version du BP de référence, assembler la collection de textes dont vous disposez sur les différents thèmes suivant notre structure proposée. Ensuite ajustez-les dans un style écrit facile à lire, en veillant à la cohérence globale de l'ensemble des propos. Vous serez également jugé sur la qualité et l'apparence de votre travail !

Le fait d'avoir un document à lire et à discuter avec ses associés permettra de prendre du recul et d'évaluer les avancées, les difficultés, les risques et les solutions envisagées. Si le créateur est seul, relire son BP deux jours après l'avoir écrit permet également de prendre du recul par rapport à la situation antérieure. Car dans la phase de création, il faut bien admettre que le créateur est seul avec son projet et il manque souvent de recul. Toute action lui permettant de prendre de la distance par rapport à ses questionnements quotidiens est excellente.

La meilleure solution pour écrire un Business Plan est le travail en équipe des porteurs de projet dont les compétences sont complémentaires et en adéquation avec celles requises pour la mise en œuvre du projet.



Conseil

Écrivez toujours votre Business Plan en pensant à ceux à qui vous voulez le destiner, aux questions qu'ils se posent et aux réponses qu'ils souhaitent entendre. Avancez toujours des faits et non des impressions.

Remplacer l'euphorie par des faits et des informations objectives. Toute information doit être justifiée et vérifiable (par l'étude de marché, dans les prévisions financières, etc.).

Enfin, il convient de jouer « cartes sur tables » et de faire part de l'état d'avancement réel du dossier et d'évoquer les difficultés rencontrées en proposant des pistes de solutions envisagées. Le BP doit retracer fidèlement la situation du projet. Il ne doit être ni pessimiste ni optimiste.

Le BP doit mettre en évidence la cohérence entre les moyens et les objectifs, entre la croissance du marché et les parts de marché visées, entre les parts de marché visées et la place des concurrents, par exemple.



Conseil

Les investisseurs préféreront les projets qui arrivent déjà à « fonctionner » avec les « moyens du bord » (meubles d'occasion, votre propre ordinateur, etc.) plutôt que ceux qui sont artificiellement déjà entretenus par des capitaux extérieurs ou des subventions.

Rappel sur la rédaction

- Commencez par écrire le « BP de référence ».
- Numérotez chaque version du BP.
- Formatez votre document en format A4.
- Notez les destinataires de chaque version (en en-tête ou pied de page).
- Ne dépassez pas trois niveaux de police différents pour faciliter la lecture.
- Utilisez la couleur mais n'en abusez pas.
- Préférez les tableaux et graphiques aux longs textes.

Le BP à destination externe sera lu et analysé différemment selon les partenaires. Il convient en conséquence d'imaginer, en l'écrivant, les questions et les points sur lesquels le document va être jugé dans le but d'y apporter toutes les réponses possibles. Pour s'y préparer, il est intéressant de comprendre le point de vue et la logique des lecteurs extérieurs.

Les techniques de ceux qui vous jugent

En général, l'évaluation se réalise en 3 temps.

Premier temps : lecture de l'Executive Summary

Réponse : intéressant ou non

L'*Executive Summary* sera jugé intéressant s'il est clair, compréhensible, nouveau, prometteur en terme de marché et de revenus.

Quand un investisseur lit cet *Executive Summary*, deux possibilités s'offrent à lui le plus souvent :

- La première consiste en un rejet pur et simple du dossier (sans lecture plus complète de l'ensemble du dossier) pour des raisons aussi variées que « projet maintes fois lu », « aucune valeur apportée par rapport à la concurrence », « rentabilité tout à fait incertaine » ou « *Executive Summary* incompréhensible ». Cette dernière remarque est malheureusement souvent le fait de projets technologiques de grande valeur qui concernent le plus souvent des niches de marché mais parfaitement incompréhensibles pour les non spécialistes.



Conseil

Avant de rentrer dans les détails notamment techniques, l'interlocuteur doit comprendre le sens du projet et son périmètre : que va vendre la nouvelle entreprise ? à qui ? comment ? avec quels avantages ? avec quelle rentabilité ? pour combien de temps ?

- La seconde possibilité est l'intérêt que le BP suscite chez ce lecteur qui, pour aller plus loin, va lire l'ensemble du document (cas de fournisseurs, de banquiers par exemple) ou la

confier à différents spécialistes qui apporteront une appréciation sur leur domaine de compétences à partir de grilles spécifiques (cas des sociétés d'investissement).

Deuxième temps : lecture du BP en entier

Pour mieux vous cerner et vous comprendre et finalement décider s'ils vous accompagneront, les lecteurs extérieurs vont réaliser une étude sérieuse de votre motivation (votre profil psychologique), ils vont recouper vos affirmations (sur le marché, les fournisseurs, les prix...). Ils étudieront également le lien entre votre expérience professionnelle et votre projet (maîtrise technique, commerciale...) et s'intéresseront à votre vie de famille (soutien ou frein). Ils vous demanderont de vous transformer en « homme-orchestre » et évalueront la rémunération que vous estimez pouvoir vous attribuer au début de l'activité (qu'ils compareront avec votre rémunération actuelle).

Ils analyseront les besoins des clients et éprouveront votre étude de marché : soyez précis dans votre étude de marché et ensuite ciblez bien votre clientèle. Ils analyseront enfin tous les documents financiers de manière très précise.



Conseil

En règle générale, ils ne tiennent pas compte des éventuelles subventions dont vous pourriez bénéficier dans la mesure où leur délai d'obtention est toujours extrêmement long. Ils ne prendront en considération que les subventions pour lesquelles vous apportez la preuve qu'elles vous sont acquises.

Les investisseurs étudieront le lien entre votre expérience professionnelle et votre projet ou plus précisément l'écart qui pourrait exister entre vos compétences, votre vision de votre entreprise et les caractéristiques de votre projet. De l'écart formulé entre ces trois éléments, se dégage un degré de « maîtrise technique » qui permet de mesurer le risque, mais aussi d'anticiper les formations et les recrutements à envisager pour assurer le bon développement de l'entreprise.

Toute expérience, même non professionnelle, ou l'appartenance à un milieu familial d'entrepreneur peuvent pallier le manque d'expérience professionnelle.

Dans le cas des lecteurs investisseurs, le BP sera lu par différents experts spécialistes dans leur propre domaine (technique, commercial, financier, juridique, etc.). Ils étudieront en détail tous les points évoqués et feront un rapport précis dans leur domaine de compétences. Ensuite, une réunion de coordination permettra de juger de la cohérence générale du dossier avant de donner un avis sur le financement ou l'accompagnement demandés.

Estimez le temps d'accès au marché (*ou time to market*) qui est le délai nécessaire à l'entreprise pour mettre au point une version commercialisable de son produit ou service. À la notion de « *time to market* » s'ajoute le délai moyen du processus d'achat (temps nécessaire à un client entre le moment où il prend connaissance de votre offre et sa commande). Plus l'offre est innovante, plus le processus d'achat sera long. Il est souvent aussi très long avec les clients grandes entreprises (les grands comptes) et les administrations où les circuits de décision sont complexes. Il est alors fréquent que les futurs investisseurs recalculent ce délai d'accès au marché. Or un décalage de six mois dans l'estimation du chiffre d'affaires peut avoir des effets dévastateurs sur l'entreprise qui démarre en termes de consommation du cash disponible, de non-respect des engagements vis-à-vis des partenaires industriels ou financiers. Le *time to market* doit également tenir compte de la saisonnalité du marché.

Chaque interlocuteur extérieur possède sa propre formalisation de grille d'évaluation. Le tableau 1.1 en rappelle les principaux éléments.

En revanche, les cinq variétés suivantes de BP ont des chances de finir dans la poubelle du financier¹ : les « je suis le premier », « je n'ai pas de concurrents », « les BP sans viabilité », « les équipes non crédibles » et « les BP où tout est merveilleux ».

1 John Mullins, London Business School, 2006.

**Tableau 1.1 – Exemple de grille d'évaluation
d'un projet de création on garde**

Critères	Projet peu Attirant Feu rouge	Projet moyen 	Projet Intéressant Feu vert
LE CRÉATEUR ET SON ÉQUIPE Motivations entrepreneuriales Profil de l'équipe dirigeante Compétences/connaissances Expérience de gestion de projet Capacité à renouveler le produit Qualité des relations dans l'équipe Complémentarité de l'équipe Adéquation homme/projet			
LE MARCHÉ Identification du besoin des clients Potentiel du marché Niveau de concurrence Qualité de l'étude de marché Positionnement de l'offre Différentiation de l'offre Pertinence de l'offre sur ce marché			
LA STRATÉGIE Définition claire des objectifs Pertinence du Business Model Adéquation des moyens aux objectifs Maîtrise du timing « fenêtre d'opportunité » Potentiel de développement Pertinence des choix stratégiques			
LES RESSOURCES FINANCIÈRES Cohérence du chiffre d'affaires Prévision de progression du chiffre d'affaires Cohérence du plan de financement Sensibilité à un décalage des recettes Qualité de l'évaluation du BFR Rentabilité augmentée Viabilité économique			





INNOVATION (en cas de projet innovant) Origine de l'idée (invention, me-too, etc.) Degré d'innovation Faisabilité de l'innovation Délai de mise sur le marché Coût de l'innovation Protection de l'innovation Dimension durable du projet Originalité et faisabilité du projet			
--	--	--	--

Source : adapté de plusieurs grilles d'évaluation

Troisième temps : présentation orale

Le BP jugé intéressant par vos interlocuteurs, ils souhaiteront vous rencontrer pour avoir de plus amples informations et répondre à leurs questions.

Considérez toujours comme une chance d'avoir des interlocuteurs investisseurs exigeants qui prennent le temps de s'intéresser à votre projet, qui demandent des précisions et qui vous imposent des hypothèses réalistes. Avec cette idée en tête, vous améliorerez votre Business Plan plus facilement afin qu'il réponde à ces exigences.

Sachez présenter votre BP

Prendre du temps pour envisager la promotion de son BP est essentiel. Un bon BP « papier » ne suffit pas. Il faut aussi le présenter oralement, le négocier et *in fine* le « vendre » à ses interlocuteurs. Malheureusement, les créateurs d'entreprise ne jugent pas toujours cet aspect indispensable et peuvent perdre toutes leurs chances d'obtenir un financement ou une aide d'un partenaire si leur présentation n'est pas claire ni structurée.

Par ailleurs, une démarche prématurée auprès de partenaires externes affaiblit la position du projet. Aussi il est important de réfléchir à la planification de la diffusion du Business Plan.

Lorsque le BP est suffisamment abouti vous pouvez le communiquer de deux manières :

- Envoi du BP complet à quelques interlocuteurs sélectionnés, avec un accord de confidentialité,
- Envoi du seul *Executive Summary* en utilisant la technique du « *teasing* » pour les appâter et vous offrir l'opportunité de lire votre BP et/ou un rendez-vous.

Remarque

Il est essentiel de préparer cette séance, qui peut s'apparenter à la « vente » de votre BP.



Conseil

Dans tous les cas, la confidentialité de votre projet vous appartient. Vous n'avez pas à révéler vos secrets de fabrication à vos interlocuteurs externes... ni internes ! Dans votre BP, donnez tous les détails sur le « à quoi ça sert » mais jamais sur le « comment ça marche ». Ce dernier point peut être soit breveté soit jalousement gardé mais ne regarde pas vos interlocuteurs. Le « à quoi ça sert » correspond à l'avantage concurrentiel qui vous différenciera de la concurrence. C'est la valeur de votre offre.

Rappelez-vous que le secret de la recette de la liqueur Bénédictine est secrètement gardé par trois moines différents afin de le protéger !

Accord de confidentialité

Le problème de la confidentialité est inévitable lors de la présentation d'un Business Plan. Un avertissement clair sur la page de couverture telle que « diffusion restreinte » ou « confidentiel » n'est pas une garantie suffisante mais une mesure nécessaire. L'obtention d'un engagement de confidentialité est sage mais reste une protection parfois théorique. Une fois le BP communiqué, le contrôle de sa diffusion devient plus difficile. Il n'y a pas de solution parfaite au problème de la confidentialité.





Pour éviter ce problème, il peut être intéressant d'inverser les rôles. Mettez-vous à la place du lecteur et lisez votre document comme si vous deviez prendre une décision sur le projet. Dès que l'information semble suffisante, n'allez pas plus loin. Vous donnerez de plus amples renseignements lors des entretiens et/ou dans une phase ultérieure de négociation.



Exemple d'accord de confidentialité entre la société AAA et Monsieur Jean, représentant la future société « Création »

La société AAA vient de recevoir le Business Plan concernant la future société « Création », dans nos locaux, le 00/00/20xx.

Étant donné le caractère confidentiel de tout ou partie de ces informations et de façon à assurer leur protection contre un emploi intempestif ou une divulgation non autorisée à des tiers, les parties acceptent, à titre personnel et es-qualités, et ce pour autant qu'elles ne possédaient pas déjà licitement lesdites informations :

- La société AAA s'engage à conserver le caractère confidentiel de cette opportunité d'investissement et de toutes les informations contenues dans ce plan ainsi que celles que Monsieur Jean pourrait lui communiquer oralement et ultérieurement.

- La société AAA s'engage à ne faire aucune copie, partielle ou complète de ce document, de ses annexes et de tous documents s'y rapportant ou des documents ultérieurs et à retourner tous les documents reçus sur simple demande de la part de la Société « Création ». Les informations communiquées seront utilisées aux seules fins d'évaluer l'opportunité d'investissement proposée, à l'exclusion de toute autre utilisation notamment de nature commerciale.

- La société AAA s'engage à prendre les mesures nécessaires pour faire respecter les engagements visés par la présente par ses employés et ses conseils, et ceci pour une durée de... mois/années (à négocier) à partir de la signature du présent document.

Tout usage des informations devra donc être subordonné à la signature préalable d'un accord spécifique entre les parties.

Chaque partie s'engage à garder secrètes les informations relatives à l'objet des présentes ainsi que les autres informations de toute nature qu'elle aura pu recueillir à l'occasion de son contact avec l'autre partie.

Fait à....., le.....

En deux exemplaires

Le(s) porteur(s) de projet

le représentant de la société AAA

De la société « Création »

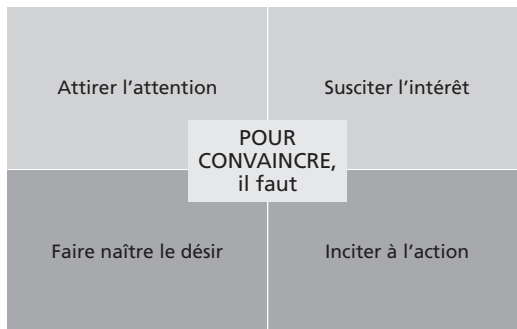
M.....

Lu et approuvé (manuel)

Lu et approuvé (manuel)

Préparez vos entretiens

Penser au marketing du BP signifie qu'il doit être soigné dans sa présentation écrite, comme il a été rappelé dans les paragraphes précédents. Mais, si le projet « papier » intéresse les interlocuteurs extérieurs, le porteur de projet sera amené à venir le défendre devant des spécialistes. Dans ces conditions, préparer sa présentation orale, en fonction du type d'interlocuteur, est indispensable pour bien « vendre » son projet. Le porteur de projet est le « premier commercial » de son entreprise a-t-on coutume de dire et cela est tout à fait exact. Il doit, lors de cet entretien, convaincre sur le fond mais aussi convaincre qu'il est l'homme de la situation.



Source : T. Adams, *The secrets of Successful Selling*
Management Books, 2000

Il en sera de même dans les auditions des phases terminales dans les concours de création d'entreprise, où le créateur

sera amené à venir présenter son projet devant un jury pendant 15 minutes, ce qui est la pratique la plus courante. À la suite de cette présentation, le jury posera des questions pendant une dizaine de minutes au créateur. Une technique habituelle pour tenter de déstabiliser le créateur et vérifier tous ses écrits et dires est la suivante : plusieurs experts issus de spécialités différentes posent en rafale une grande quantité de questions sans laisser beaucoup de temps pour la réponse. Une telle expérience mérite une vraie préparation en équipe.

Préparer un argumentaire concis et percutant ainsi que quelques graphiques et schémas est indispensable. Si l'on demande une préparation formelle, préparez-la à l'aide du logiciel Power point mais préparez également des copies papier à distribuer au début de votre présentation.

Lors de ces entretiens, n'oubliez pas de faire également signer un accord de confidentialité. C'est une pratique tout à fait courante et vos interlocuteurs s'étonneraient de ne pas vous la voir pratiquer.

Ne vous laissez pas piéger par vos atouts en plongeant dans les détails, notamment techniques, et surtout en refusant les objections. Ce dernier point a pour conséquence tout d'abord d'énervier vos interlocuteurs mais surtout de considérer que vous n'êtes pas un « *open minded person* » c'est-à-dire quelqu'un d'ouvert qui peut se remettre en question facilement.



Conseil

Vos interlocuteurs ne connaissent pas ou peu le projet, présentez leur simplement, clairement et en allant toujours à l'essentiel. Ils demandent à être convaincus et rassurés : présentez-leur votre projet en fonction de leurs préoccupations et de leur langage. Prenez leurs remarques comme des occasions d'enrichissement. Remettez des documents clairs, propres, lisibles, sans fautes d'orthographe pour renforcer la bonne impression de votre projet. Le dernier conseil pourrait paraître superflu mais s'avère dans bien des cas tout à fait essentiel : soyez en forme physiquement pour aborder ces entretiens et ne passez pas une nuit blanche la veille pour réaliser et/ou « réviser » votre présentation.

Une méthode de préparation idéale pour s'habituer à communiquer l'essentiel en un minimum de temps est la technique de l'*elevator pitch*, où il s'agit d'être convaincant face à un décideur le temps d'un trajet en ascenseur. La clarté de l'exposé permettra alors à n'importe quel interlocuteur de bien comprendre le projet. On peut s'entraîner à faire des *pitchs* en une minute, deux minutes ou 5 minutes. Pensez-le comme une bande-annonce d'un film pour être concis et aller à l'essentiel ! Et n'oubliez pas que les 10 premières secondes sont cruciales pour donner une impression à son interlocuteur.

L'après-entretien et la conclusion du BP

Les entretiens demandent un suivi et il est recommandé décrire une petite note de remerciement à la suite de ces réunions. S'il vous est demandé des renseignements supplémentaires, envoyez-les par écrit à la date fixée. Vous construirez ainsi une relation de confiance avec vos interlocuteurs.

La proposition d'affaires n'est pas le Business Plan, mais sa conclusion. Vous devez par ailleurs formuler une demande à vos interlocuteurs.

Il y a trois manières de présenter cette proposition d'affaires.

- La première est de l'inclure dans le BP version papier : elle décrit alors le type de contribution attendue du partenaire potentiel et formule des propositions concrètes sur par exemple un investissement en fonds propres, un investissement pour financer la recherche-développement où la participation aux efforts commerciaux.
- La seconde approche, qui est à privilégier, est de soumettre votre proposition d'affaires sous la forme d'une lettre distincte du Business Plan. L'avantage est que le même Business Plan pourra servir à aborder différents interlocuteurs simultanément avec des propositions différentes. Votre proposition d'affaires sera plus ou moins détaillée en fonction de votre situation et de votre négociation avec vos interlocuteurs.
- La troisième manière est de toujours présenter cette demande à la fin de la présentation orale.

Pour être plus à l'aise lors de ces négociations finales, préparez-les en vous renseignant sur les habitudes de la profession pour des projets et des affaires similaires. Gardez toujours en tête les objectifs et les intérêts de vos interlocuteurs. Déterminer quelle est la proposition minimale sur laquelle vous pouvez vous engager. Dans les premières étapes de la négociation le créateur et son équipe peuvent négocier directement. Vers la fin de la négociation, se faire aider par un spécialiste ou un avocat est une bonne pratique. Son rôle sera alors de soulever des questions formelles qui n'ont pas été évoquées précédemment, de veiller à la bonne application sur le plan juridique des clauses envisagées et de protéger vos intérêts.



Conseil

Même à l'affût et ayant besoin de financement ne signez pas un contrat qui ne vous donnerait pas au départ pleinement satisfaction. Rappelez-vous qu'un contrat est un acte volontaire entre deux parties au minimum et qu'il doit s'inscrire dans la durée. La confiance entre partenaires et la bonne marche de l'entreprise sont à ce prix.



Conseil

Une clause d'exclusivité vous engagera définitivement avec un seul interlocuteur. Si vous le pouvez, évitez cette signature.

Pour conclure

Le Business Plan est un processus de réflexion qui se traduit par un document écrit, synthétique et prospectif qui présente le projet de création d'une nouvelle entreprise. C'est un document de travail interne pour le créateur et l'équipe de création mais également un outil de communication. En conséquence, plusieurs versions seront nécessaires et sa rédaction doit être soignée.

Il doit aider à répondre aux questions suivantes :

- Comment est né ce projet et comment a-t-il évolué ?
- Quels sont les avantages compétitifs décisifs, défendables et durables de l'offre proposée par la nouvelle entreprise par

rapport à la force des concurrents déjà implantés sur le marché visé ?

- Qui sont les clients, qu'attendent-ils et quelle part de marché peut-on conquérir ?
- Quels sont les avantages technologiques maîtrisés par la nouvelle entreprise ?
- Quelles sont les compétences clé de l'équipe de création ? Comment l'entreprise sera gérée ?
- Qui sont les possibles partenaires et qu'apporteront-ils ?
- Comment gagner de l'argent durablement avec ce projet ?
- Quels sont les besoins de financement et pour quelles retombées financières dans les trois années à venir ?
- Quels sont les choix stratégiques de l'entreprise à moyen terme ?



Conseils pour construire un BP cohérent

- Construire le BP par étapes
- Apporter des preuves et justifiez vos informations
- Montrer la cohérence entre les objectifs et les moyens
- Soyez réaliste, ni optimiste ni pessimiste
- Apporter un avantage concurrentiel réel aux clients
- Apporter également aux partenaires
- Demander clairement du financement ou de l'aide à la fin du BP
- Définir clairement son périmètre (couple produit/marché) en restant « focus » au départ
- Calculer un CA pertinent en utilisant différentes méthodes de calcul
- Être prudent mais ambitieux
- Mettre en avant l'historique du projet et le créateur (adéquation homme/projet)
- Soyez « radin intelligent »
- Identifier les risques et apporter des solutions (plans B)
- Démontrer la viabilité du projet
- Prendre du recul
- Avoir l'obsession « clients »
- Se faire valider ses avancées par des spécialistes et experts

- Penser « cohérence »
- Ne pas sous-estimer/surestimer le projet



Conseils pour écrire le BP

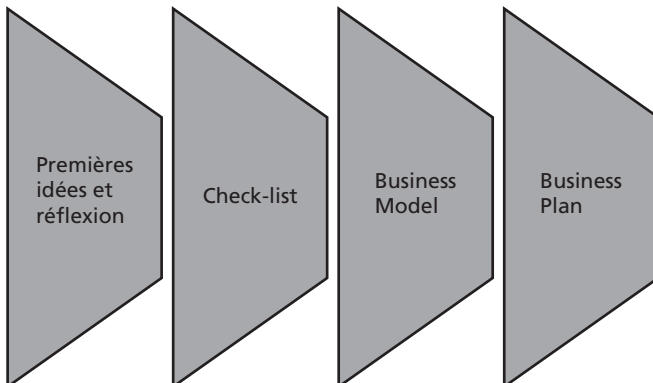
- Rédiger dès les premières réflexions
- Clarté (pas d'information inutile)
- Brièveté (focus)
- Présentation agréable à lire
- Adaptation à son destinataire (plusieurs versions)
- Mettre en avant certaines rubriques en fonction du projet (techno, marketing...)
- Franchise (expliquer où on en est, les difficultés et les manières de les lever)
- Écoute (accepter les recommandations et conseils)
- Simplicité dans la rédaction
- Donner envie à son interlocuteur de participer à l'aventure
- Faire évoluer les différentes versions
- Rédigez des synthèses à la fin de chaque paragraphe
- Préférez des schémas et des graphiques à de longs discours
- Ne jamais dévoiler « ses secrets »
- Écrire en pensant aux lecteurs

Chapitre 2

Définir son projet

Après avoir analysé l'utilité du document BP, la manière de le rédiger, de le vendre et de le défendre, il convient de passer à l'étape de sa **construction**.

Pour construire son BP de manière efficace, il est utile de s'appuyer sur de nombreuses données. Certaines sont des **données spécifiques et internes** à l'entreprise et d'autres sont des **données environnementales**. On regroupe toutes ces données dans une « check-list » qui sera la transition entre la réflexion et les premières idées du créateur d'une part et la construction complète du Business Model et sa traduction financière d'autre part. Utiliser un logiciel pour construire la partie financière du Business Plan est très utile à condition d'avoir au préalable toutes ces informations qu'il convient de prendre en compte.



Ce chapitre analyse l'utilité et la composition de la check-list. Cette check-list va permettre au créateur de mieux visualiser le **périmètre** de son activité et prévoir son **organisation** ainsi que son **mode de fonctionnement** selon de la **nature de son projet** (industriel ou commercial). Le **moment opportun du démarrage** et donc de la prise en compte des dépenses et ressources sera également analysé dans ce chapitre.

Principes de la check-list

La check-list – qui ne fait pas partie du Business Plan en tant que document écrit final – est néanmoins un document essentiel à l'organisation de l'entreprise et à l'élaboration de la partie financière du Business Plan. Elle aide l'entrepreneur à :

- Rassembler et organiser les différentes informations issues des études préalables (étude du marché, étude technologique, aspects juridiques, protection, etc.) et
- Rechercher d'autres informations financières, économiques, etc. nécessaires à la création et à l'exploitation de l'entreprise.

La liste présentée dans ce chapitre n'est pas exhaustive car il existe toujours des cas particuliers qui requièrent des informations très pointues. Néanmoins, il s'agit d'une trame déjà très complète qui permet de se poser les bonnes questions avant de construire la partie financière du Business Plan. À partir de cette liste d'informations, et donc de questions auxquelles le créateur doit apporter des réponses en amont, d'autres questions encore pourront être ajoutées en fonction du périmètre et de la particularité de chaque projet.

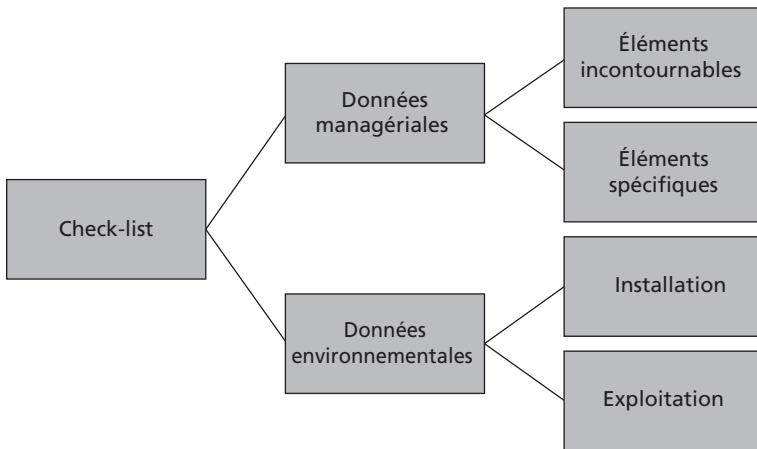


Exemple

La création et l'ouverture d'un restaurant requièrent un aval des services d'hygiène et de sécurité, ainsi que la conformité des lieux selon les règles en vigueur qui s'appliquent aux locaux qui accueillent du public. Ces informations seront prises en compte et donc ajoutées dans la check-list car elles auront des incidences sur l'activité de ce restaurant et bien évidemment des répercussions financières.

Cette check-list est composée de deux séries de données :

- des données propres à l'entreprise que l'on appellera « **données managériales** » car elles sont maîtrisées par le créateur (et son équipe) ;
- des **données environnementales** (d'ordre financier, économique ou juridique) sur lesquelles le créateur n'a pas ou peu de maîtrise.



Données managériales/internes

Les données managériales renvoient tout d'abord à la définition du périmètre de l'entreprise, à son organisation mais aussi à l'analyse de son fonctionnement.

Ces données sont la résultante de la réflexion et de la décision du créateur et de son équipe quant à l'activité exacte et la dimension de la nouvelle entreprise. Avant toute chose, il est important de bien comprendre et définir avec précision sa future activité en termes de métier (on parlera de périmètre), d'organisation et de fonctionnement en fonction du type d'activité exercé.

Périmètre de l'entreprise

Le périmètre correspond au « métier » de l'entreprise (son « *business* »), c'est-à-dire à la fois ce qu'elle réalisera réellement

elle-même et ce qu'elle choisira d'externaliser pour se concentrer sur son savoir-faire et être plus performante.



Conseil

Trop de créateurs veulent « tout faire ». Le manque de réflexion sur la spécificité du métier ou sur la valeur apportée aux futurs clients va les mettre en danger, et ce, pour plusieurs raisons.

- Tout d'abord, ils vont se heurter à un nombre plus important de concurrents qui sont spécialisés chacun sur une partie de l'activité et donc a priori plus efficaces que la nouvelle entreprise.
- Ensuite, les moyens de départ d'une nouvelle entreprise (humains, financiers, techniques, etc.) sont toujours limités et refuser de se spécialiser aboutira à un émiettement de ces ressources qui la rendront moins performante.
- Enfin, les clients visualiseront difficilement l'étendue du business et de l'offre et seront moins confiants dans cette jeune entreprise qui semble avoir « trop » d'ambitions.

Pour éviter cet écueil, il convient de définir le **périmètre** de son projet comme le montre la figure 2.1.

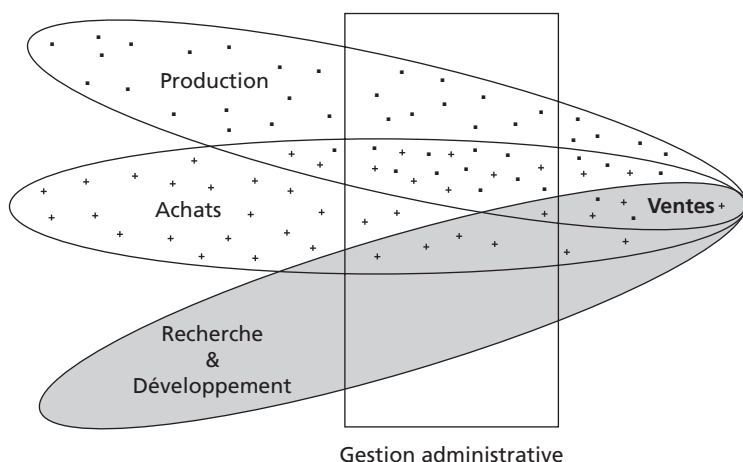


Figure 2.1 – Périmètre de la nouvelle entreprise

À partir de cette figure, on peut dégager des cas typiques d'entreprises, simples ou un peu plus complexes.

- **Entreprise exerçant une seule activité**

- entreprise de production : production simple (mais sans RD minimum, c'est difficile !) et vente (ex : menuiserie, fabrication de composants électroniques, etc.) ;
- entreprise commerciale : achat et vente (négoce de vêtements pour enfants, vente de matériel vidéo, etc.) ;
- entreprise de services : production de services et vente (entreprise de nettoyage, réparation de matériel électronique, etc.).

- **Entreprise combinant plusieurs activités**

- entreprise de production technologique : RD, production et vente ou RD, achats de composants, production et vente (production de pièces électroniques pour le secteur automobile, etc.) ;
- entreprise de services technologiques : RD, achats de composants, production de services et vente (entreprise de conception et réalisation de logiciels, etc.).

À partir de ces cas typiques, le créateur définira son propre périmètre pour ajouter ou supprimer des activités et en conséquence, aménager les rubriques présentées dans la checklist. Il dessinera ainsi la **vision** qu'il a de sa future entreprise.

Une fois le périmètre général défini, il est souhaitable d'être encore plus précis dans l'analyse de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise. L'ensemble des éléments suivants sera analysé sous l'angle de la réalité interne de l'entreprise et sous celui de la traduction financière de cette réalité. Le moment opportun du démarrage de l'entreprise renvoie également à cette traduction financière.

Analyse du fonctionnement de l'entreprise selon son activité

L'analyse de l'organisation recouvre sa gestion administrative, mais aussi l'organisation de sa production, les achats, la recherche et la mise en place de partenariats et la mise en œuvre de l'ensemble des moyens marketing. Selon le périmètre de l'entreprise, les aspects concernant la technologie et les partenariats seront

plus ou moins détaillés. En revanche, les aspects concernant la gestion administrative et les moyens marketing sont importants à développer quelle que soit l'activité de l'entreprise.

L'entreprise doit être organisée en fonctions. Suivant la taille de l'entreprise ces fonctions sont assurées par une personne (parfois pour les petites entreprises une personne assure plusieurs fonctions) ou par départements qui regroupent plusieurs personnes sous la direction d'un responsable. L'entreprise a aussi la possibilité d'externaliser un certain nombre de fonctions en les confiant à des personnes ou des entreprises spécialisées.

Il est habituel de décomposer la vie de l'entreprise en deux étapes pour mieux en analyser le fonctionnement :

- La première étape est celle de **l'installation** de l'entreprise. Pendant cette période, l'entrepreneur met en place sa structure et organise la gestion administrative de l'entreprise.
- La deuxième étape est celle de la vie courante de l'entreprise – appelée **exploitation** - pendant laquelle l'entreprise vend ses produits et ses services et supporte des charges. C'est également pendant cette période que l'entreprise organise son développement pour assurer sa pérennité.

Pour visualiser ces différentes étapes, la check-list doit donc prendre en compte d'une part **l'installation**, à savoir :

- les frais liés à l'installation de la nouvelle société ;
- les investissements du départ (achat de l'appareil de production etc.) ;
- les financements de départ ;
- les aides et subventions (appelées aides et subventions d'investissement).

Ils correspondent à la période d'installation de l'entreprise.

Et d'autre part **l'exploitation**, à savoir :

- les frais d'exploitation de la société (personnel, charges externes etc.) ;
- les investissements futurs de la société ;
- les ventes des produits et services (produits d'exploitation) ;
- les aides et subventions d'exploitation.

Ils correspondent à l'exploitation de l'entreprise, comme le montrent les figures 2.3 et suivantes.

Les deux phases de la création

■ Première phase INSTALLATION

DÉPENSES	RECETTES
Frais d'établissement	Financements
Investissements du départ	Aides et subventions d'investissement

■ Deuxième phase EXPLOITATION

DÉPENSES	RECETTES
Frais d'exploitation	Ventes
Personnel	Aides et subvention d'exploitation
Investissements futurs	

Cette deuxième période est cyclique et se reproduit chaque année.

Il est possible et même souhaitable d'analyser plus finement ces éléments de base en fonction de l'activité ou des activités exercées par la nouvelle entreprise (production, vente ou services). Le fonctionnement sera différent selon les cas, ce qui entraînera des coûts et des délais spécifiques.

Imaginer sa future entreprise revient à prendre en compte des **éléments incontournables**, c'est-à-dire nécessaires à toutes les entreprises quelles que soient leur taille et leur activité et des **éléments spécifiques** selon leur type d'activité.

Ces différents éléments font l'objet des paragraphes suivants.

Éléments incontournables

Une réflexion et des choix sur ces éléments sont indispensables : il s'agit des locaux, des matériels et moyens, de la gestion administrative, des partenariats, de la logistique et des moyens marketing.

Locaux

Suivant la nature de l'activité l'entreprise a besoin de locaux (boutique donnant sur rue pour la vente au détail, emplacement pour la création d'un restaurant, lieu de production et de stockage des matières premières et des produits finis, bureaux pour l'entreprise de services et pour l'administration).

Ceci peut se faire de cinq manières différentes.

■ **Premier cas : l'achat du terrain, la construction et l'aménagement des locaux**

C'est un procédé long qui retarde la mise sur le marché des produits et services et demande d'importants capitaux dès la création de l'entreprise, par contre donne accès à des crédits bancaires et augmente la valeur de l'entreprise. Les locaux ainsi construits font partie des investissements de la société et du point de vue comptable sont des immobilisations (biens qui restent d'une manière permanente dans la société).

INVESTISSEMENTS

Libellé	Montants		
	AN 1	AN 2	AN 3
Terrains			
Construction			
Aménagement locaux			
.....			
.....			

■ **Deuxième cas : l'achat de locaux existants**

C'est un procédé moins long que la construction, mais le temps d'aménagement est plus long. Comme pour le premier cas, les locaux font partie des investissements de la société et du point

de vue comptable sont des immobilisations (biens qui restent d'une manière permanente dans la société).

INVESTISSEMENTS

Libellé	Montants		
	AN 1	AN 2	AN 3
Aménagement locaux			
.....			
.....			

■ Troisième cas : la location des locaux

Procédé le plus rapide, qui n'augmente pas la valeur de l'entreprise et demande peu de capitaux au départ, par contre l'entreprise doit payer une caution à la signature du contrat et payer des loyers. La caution fait partie des investissements tandis que le loyer fait partie des charges de l'entreprise.

INVESTISSEMENTS

Libellé	Montants		
	AN 1		
Dépôts et cautionnements			

CHARGES EXTERNES

Libellé	Montants		
	AN 1	AN 2	AN 3
Loyer site de production			
Loyer entrepôt			
Loyer bureaux			
...			

■ Quatrième cas : le crédit-bail

Une société spécialisée achète l'immeuble d'entreprise qui sera ensuite loué à l'entreprise, généralement avec option d'achat en fin de contrat.

Le crédit-bail immobilier permet un financement à 100 % du montant de l'investissement (sous réserve du paiement du premier loyer). Les loyers de crédit-bail font partie en totalité des charges déductibles pour l'entreprise et limitent l'endettement apparent de l'entreprise.

CHARGES EXTERNES

Libellé	Montants		
	AN 1	AN 2	AN 3
Crédit-bail immobilier			
...			

■ Cinquième cas : l'achat d'un fonds de commerce

Le fonds de commerce est l'ensemble des biens (matériel, stock, droit au bail...) que le commerçant achète pour reprendre une activité déjà existante. Il est composé de deux parties :

- des éléments corporels (stock marchandises, mobilier, etc.) ;
- des éléments incorporels (droit au bail qui donne droit au renouvellement du bail, le nom commercial, les licences et autorisations pour l'exploitation, les brevets et clientèle).

Mais :

- ne contient pas les locaux.

INVESTISSEMENTS

Libellé	Montants		
	AN 1		
Fonds de commerce*			
Stock			
matériel			
Dépôts et cautionnements**			
Achat immeuble***			
...			

* Inclut le droit au bail

** En cas de location

*** En cas d'achat des murs

CHARGES EXTERNES

Libellé	Montants		
	AN 1	AN 2	AN 3
Loyer*			

* En cas de location

Matériel et moyens

Le matériel mis à la disposition des employés peut être du matériel qui reste d'une manière permanente dans la société (ordinateur, bureaux, etc.) ou du matériel et moyens qui est consommé (stylos, papiers, etc.) Dans le premier cas l'entreprise peut les acheter (investissement) ou les financer par le crédit-bail, dans le deuxième cas il s'agit de charges externes.

■ Premier cas : achat de matériel

INVESTISSEMENTS

Libellé	Montants		
	AN 1		
Bureaux			
Chaises			
ordinateurs			
...			

CHARGES EXTERNES

Libellé	Montants		
	AN 1	AN 2	AN 3
Loyer			
Fournitures administratives			
Documentation			
Cartouches d'encre			
...			

■ Second cas : crédit-bail matériel

CHARGES EXTERNES

Libellé	Montants		
	AN 1	AN 2	AN 3
Loyer crédit-bail			
...			

CHARGES EXTERNES

Libellé	Montants		
	AN 1	AN 2	AN 3
Fournitures administratives			
Documentation			
Cartouches d'encre			
...			

Personnel

Ce poste recense le personnel nécessaire pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Pour chaque poste une description détaillée doit être faite, aidant ainsi le créateur pour rechercher le meilleur profil. La rémunération et les autres avantages sont gérés par la convention collective du secteur d'activité de la société, convention que le créateur doit étudier attentivement pour être en règle et ne pas avoir de problèmes avec son personnel.

Un certain nombre de tâches peut être confié à des personnes ou des sociétés extérieures à l'entreprise (prestataires de services), ou confié à des intérimaires. Dans ce cas ces personnes ne sont pas prises en compte dans le poste personnel de l'entreprise mais dans un poste spécifique de prestataires.

PERSONNEL

Fonction	Salaire brut annuel		
	AN 1	AN 2	AN 3
P.D.G.			
Secrétaire			
Ingénieur			
Comptable*			
...			

* Dans le cas où le comptable fait partie du personnel

CHARGES EXTERNES

Libellé	Montants		
	AN 1	AN 2	AN 3
Personnel intérimaire			
Avocat			
Comptable*			
Expert comptable			
...			

* Dans le cas où le comptable ne fait pas partie du personnel

Gestion administrative

Toute entreprise, quelle que soit la nature de son activité, a besoin de structures de base qui permettent d'une part d'assurer la **gestion courante** pour répondre aux besoins de l'entreprise et aux obligations légales et administratives et d'autre part apportent leur **support** aux autres départements de l'entreprise. Il convient d'assurer de bonnes conditions de travail à cette partie du personnel. Cette organisation est génératrice de dépenses qui doivent être prises en compte, ce que beaucoup de créateurs oublient.

Le schéma suivant illustre les besoins de l'entreprise et les coûts à prendre en compte.

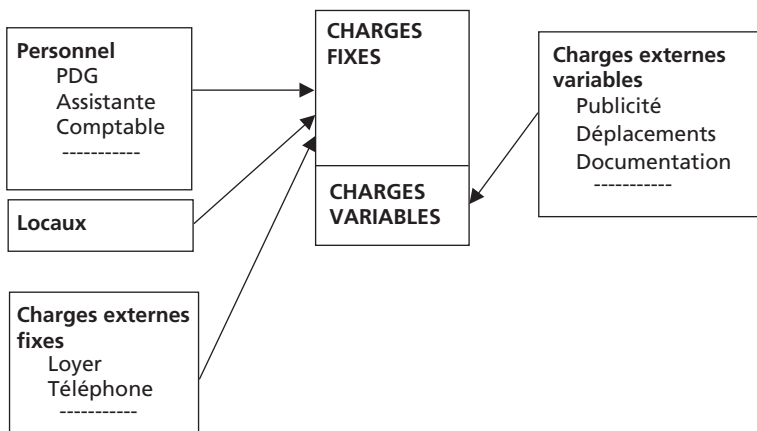


Figure 2.2 – Analyse de la gestion administrative de l’entreprise

En ce qui concerne les frais divers, deux types sont à prendre en compte : les **frais fixes** (connus sous le nom de charges fixes par la comptabilité) et les **frais variables** (connus sous le nom de charges variables par la comptabilité). Les charges fixes sont des dépenses qui sont réglées en une seule fois ou à intervalles réguliers (la consommation électrique des bureaux est à payer tous les deux mois même si le montant varie à chaque facture). Les charges variables sont des dépenses qui varient en fonction de l’activité de l’entreprise (la consommation d’électricité qui est à payer tous les mois, voit son montant varier en fonction de la production et donc des ventes).

INVESTISSEMENTS

Libellé	Montants		
	AN 1	AN 2	AN 3
Frais de constitution de la société			
Avocat			
Notaire			
Achat de bureaux*			
Publicité du départ			





Agencement des bureaux			
Mobilier de bureau			
Matériel informatique			
Véhicules			
Création site Internet			
Dépôts et cautionnements**			
...			

* Valeur d'achat des bureaux

** Caution en cas de location

CHARGES EXTERNES

Libellé	Montants		
	AN 1	AN 2	AN 3
Loyer bureaux			
Publicité			
Expert comptable			
Fournitures administratives			
Électricité			
Téléphone			
Déplacements			
Frais postaux			
Personnel intérimaire			
Documentation			
Frais de réception			
Frais hébergement site Internet			
Comptable**			
...			

** Externe à l'entreprise

PERSONNEL

Fonction	Salaire brut annuel		
	AN 1	AN 2	AN 3
P.D.G.			
Secrétaire			
Employé de bureau			
Coursier			
Comptable*			
...			

* Dans le cas d'un comptable salarié

Partenariats

Les partenaires font partie de l'activité de l'entreprise car leurs apports en termes de recherche, de distribution, d'approvisionnement ou de financement sont essentiels. Aussi, leur recherche fait partie de la construction du BP. Mais, la recherche de partenaires industriels, commerciaux, nationaux ou internationaux est source de coûts spécifiques.

Cette recherche – comme la technologie – peut être faite en interne par l'affectation d'une partie du personnel à cette tâche, ou en externe en faisant appel à des cabinets spécialisés (se reporter également au chapitre 3 pour plus de détails). De plus, la conclusion de contrats de partenariats demande l'aide d'un certain nombre de spécialistes (avocats d'affaires, traducteurs etc.).

Il est possible de synthétiser ces informations de la manière suivante :

- Quels sont les coûts de la recherche de partenaires ?
- Quel est le coût de la signature des contrats ?
- Quel est le délai pour trouver ces partenaires et conclure ?



Conseil

Certains organismes peuvent vous aider dans ces recherches comme par exemple les Euro Info Centres pour une recherche de partenaires en Europe ou d'autres vous donneront des conseils et des contacts (UbiFrance par exemple), mais une partie des coûts restera à la charge de l'entreprise.

Logistique

La planification logistique permet une optimisation des stocks de matières premières et de produits finis, diminuant ainsi les besoins financiers de l'entreprise.

Elle a pour but :

- une gestion économique des stocks pour éviter la rupture ;
- une réduction des stocks pour éviter le besoin de grandes surfaces d'entrepôt et les frais liés ;
- une livraison rapide suivant les souhaits du client ;
- un suivi de la qualité des produits et marchandises ;
- une traçabilité optimale.

La nature des produits et l'organisation des ventes (par internet, en boutique, par l'intermédiaire de la grande distribution, etc.) influence la structuration de la logistique. Le transport peut être effectué soit par des moyens propres, soit par l'intermédiaire d'une entreprise spécialisée.

■ Premier cas : acquisition des moyens de transport

INVESTISSEMENTS

Libellé	Montants		
	AN 1	AN 2	AN 3
Véhicules			

CHARGES EXTERNES

Libellé	Montants		
	AN 1	AN 2	AN 3
Carburant			
Assurance			
Réparations			
...			

■ Second cas : externalisation

CHARGES EXTERNES

Libellé	Montants		
	AN 1	AN 2	AN 3
Frais de transport			
...			

Moyens marketing

Les éléments marketing pris en compte correspondent à quelques-uns des indicateurs et informations issus du plan marketing (comme il est détaillé dans le chapitre 3). Le plan marketing détaille les moyens marketing à mettre en œuvre pour atteindre les clients, suite à l'étude de marché réalisée antérieurement.

Les moyens marketing à identifier et à chiffrer dans la check-list sont les suivants :

- Politique de produit/service
 - coût du développement des produits et services
- Politique de prix
 - niveau des prix par type de clientèle
 - remises offertes
 - tarification de fidélisation des clients
- Politique de distribution
 - coût d'accès aux canaux de distribution
 - coûts annexes (en grande distribution par exemple, sur des marchés étrangers, etc.)
- Politique de communication
 - coût des moyens de communication utilisés (publicité, promotion des ventes, relations publiques, documentation, etc.)
 - coût de la fidélisation des clients (communication d'entretien)
- Personnel de vente

L'entreprise doit s'appuyer sur des professionnels pour vendre ses produits, et le créateur devra choisir entre :

- une force de vente intégrée : des salariés qui travaillent en exclusivité pour lui et dans une relation de totale subordination juridique ;
- une force de vente externalisée : des commerciaux indépendants (agents commerciaux qui ne sont pas des salariés de l'entreprise, VRP exclusifs ou VRP multicartes, salariés de l'entreprise, qui travaillent exclusivement pour l'entreprise ou simultanément pour plusieurs sociétés, rémunérés avec un salaire fixe et/ou des commissions).

PERSONNEL

Fonction	Pourcentage	Base
<i>Marketing</i>		
Commercial 1		
Commercial 2		
VRP		
...		

Les paragraphes suivants détaillent le fonctionnement de l'entreprise selon son type d'activité. Ils donnent également l'ensemble des éléments spécifiques importants à analyser pour leur traduction financière.

Éléments spécifiques liés au type d'activité

Seront analysés les cas des entreprises de production, technologiques, commerciales et de services. En fonction de la dominante de son activité, le créateur pourra trouver les éléments déterminants pour lui.

Entreprise de production

Il est très intéressant de comprendre quelles sont l'originalité et les modalités de la production des biens et services ainsi que son organisation (démarche qualité, matériel, etc.). La meilleure manière de l'illustrer est de le faire par un schéma.

Le planning de production sur les 2 ou 3 années est également bienvenu.

Le schéma suivant montre les différentes possibilités pour organiser la production de l'entreprise.

Sous-traitance			Production en propre
Sous-traitance partielle		Sous-traitance totale	
Sous-traitant 1	Sous-traitant 2		
Assemblage			

Chaque type d'organisation de la production présente des avantages et des inconvénients.

■ Premier cas : production en propre



Augmente la valeur de l'entreprise
Permet un meilleur contrôle des matières premières
Permet un meilleur contrôle de qualité des produits
Garde la confidentialité sur le processus de fabrication
Donne accès à des aides publiques

Demande un important investissement de départ
Le délai de mise sur le marché des produits est assez long (le temps nécessaire pour la mise en place)
Demande l'embauche de personnel qualifié
Restructuration lente et coûteuse

■ Deuxième cas : sous-traitance totale



Pas d'investissement au départ
Le délai de mise sur le marché des produits est court (les sous-traitants ont déjà l'appareil de production)
Possibilité de négociation des prix et des délais
Ne nécessite pas l'embauche de personnel
Possibilité de changer de sous-traitant

Il n'y a pas d'augmentation de la valeur de l'entreprise
Aucune garantie sur la confidentialité du processus de fabrication
Difficulté pour contrôler la qualité des produits
Difficulté pour contrôler la qualité des matières premières

■ Troisième cas : sous-traitance partielle

Peu d'investissement au départ (uniquement pour l'assemblage des produits)

Le délai de mise sur le marché des produits est court (les sous-traitants ont déjà l'appareil de production), mais plus long que celui de la sous-traitance totale

Possibilité de négociation des prix et des délais

Ne nécessite pas l'embauche de personnel

Possibilité de changer de sous-traitant

En assurant l'assemblage des produits, leur qualité est assurée

Possibilité d'utilisation du label « made in France » si la chaîne d'assemblage s'y trouve

Il n'y a pas d'augmentation de la valeur de l'entreprise

Nécessite l'embauche de personnel (assemblage)

Difficulté pour contrôler de qualité des matières premières

Donne accès à des aides publiques

Il existe de nombreuses méthodes de planification dont le recours apparaît nécessaire en cas de grand projet industriel. Les plus connus sont ceux de PERT, le diagramme de Gantt (variante du PERT) et le diagramme de décomposition de produits (appelé également organigramme technique).

Le **diagramme de décomposition de produits** a pour objet l'identification des composants dont l'assemblage constituera le produit final. Il est très utile dans les cas où la production nécessite de nombreux produits intermédiaires pour aboutir au produit fini. Chaque niveau important de la production peut ainsi être décomposé en niveaux intermédiaires.

Le **diagramme de PERT** intègre l'ensemble des activités avec leur liaison au temps. En effet, il peut être défini comme une représentation dans le temps de l'assemblage des produits intermédiaires. La représentation de ce diagramme présente le grand avantage d'indiquer le caractère séquentiel ou parallèle du projet, comme le montre la figure 2.3.

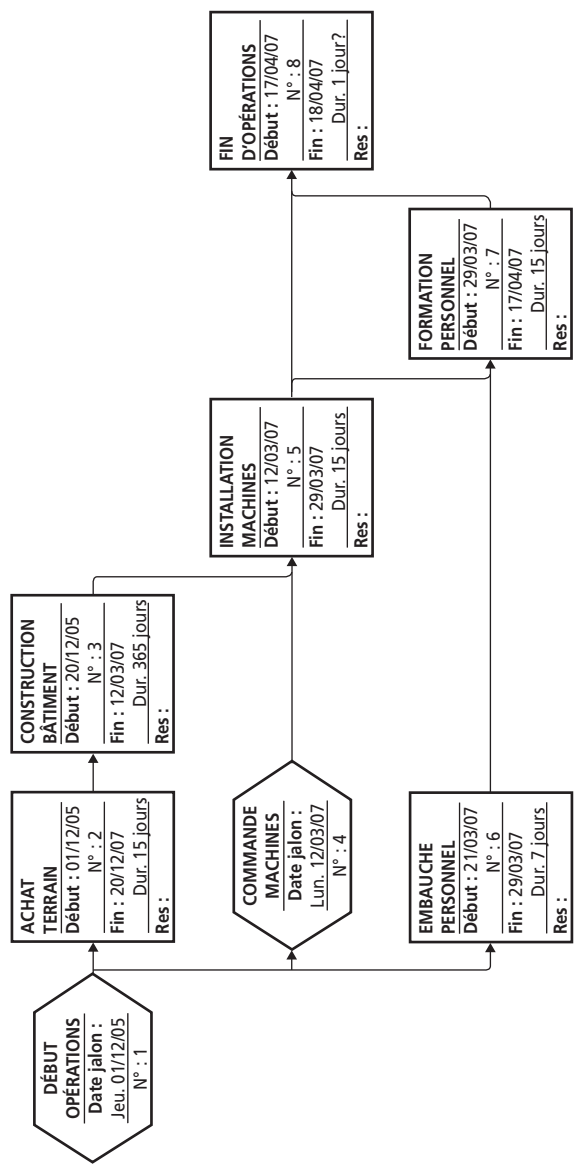


Figure 2.3 – Diagramme de PERT

Si le processus de production est complexe, ce diagramme apportera un plus au lecteur dans le corps du Business Plan. En revanche, si ces diagrammes ne vous apportent qu'une aide pour vous organiser en interne, ils ne figureront pas dans votre Business Plan.

Tous les documents techniques et financiers significatifs nécessaires pour compléter l'information générale sur la production seront fournis en annexe. Les choix de contrats de sous-traitance, d'accord de production ou de réalisation de la production en interne devront être éclairés. La situation actuelle ainsi que les éléments futurs seront pris en compte séparément.

Situation actuelle

- Besoins d'équipement : local et emplacement (acquisition ou location, taille, prix au m2, possibilités d'extension, choix de ce type et lieu)
- Qualité de l'unité de production
- Matériel : acquisition, location ou crédit-bail et coût
- Organisation du travail et ordonnancement (nombre de personnel, statut, rémunération)
- Capacité en volume, en performance et en qualité
- Choix de la sous-traitance de la production et coût
- Stockage (organisation, capacité, type de produits stockés) et coût
- Fournisseurs : noms, spécialités, tarifs, conditions de vente et d'approvisionnement, types de biens fournis et importance stratégique dans votre activité
- Possibilité de retournement si problème avec le fournisseur principal
- Contrôle de la qualité
- Coût d'acquisition de la technologie
- Innovation produits et procédés de fabrication du projet (niveau de maîtrise, test complémentaire à effectuer...)
- Brevets déposés, activation de la protection et spécifications techniques
- Etc.

Besoins futurs

Dans les années à venir, quelles seront les dépenses à envisager pour assurer un bon niveau de production :

- Nouvelles immobilisations à acquérir
- Investissements futurs en équipement de production
- Besoins en locaux
- Besoins en stocks
- Etc.

**INVESTISSEMENTS
hors locaux**

Libellé	Montants		
	AN 1	AN 2	AN 3
Appareils de production			
Matériel et outillage			
...			

**CHARGES EXTERNES
hors locaux**

Libellé	Montants		
	AN 1	AN 2	AN 3
Électricité			
Téléphone			
Déplacements			
Frais postaux			
Personnel intérimaire			
Documentation			

PERSONNEL

Fonction	Salaire brut annuel		
	AN 1	AN 2	AN 3
Directeur technique			
Ingénieur			
Agent de maîtrise			
Ouvrier			
...			

La **qualité** est un facteur de compétitivité essentielle. Cet aspect est souvent insuffisamment traité alors qu'il est prioritaire. Des contrôles qualité sont à organiser. L'image de l'entreprise auprès des clients en dépend mais également des retombées financières en découleront, car la non-qualité ou la mauvaise qualité coûtent cher. Les interlocuteurs externes seront très sensibles aux informations touchant à la qualité. Les efforts et les dépenses faits en vue d'obtenir une certification (norme ISO...) sont importants à préciser.

Chaque produit doit être analysé sous trois aspects : les moyens de production à mettre en œuvre, les composants et matières premières qui entrent dans la fabrication et les délais nécessaires pour mettre les produits sur le marché.

Cette analyse est nécessaire pour :

- établir la liste des machines nécessaires à la production ainsi que la partie des locaux nécessaire à cette production ;
- identifier les frais que le créateur oublie souvent comme la recherche, l'achat ou le dépôt de brevets, les cautions, etc.

Ayant ainsi analysé la production, l'entrepreneur pourra dimensionner l'appareil de production (ensemble de toutes les machines) et établir un budget de RD, d'achat de technologie et de dépôt de brevets. De cette manière, cette analyse lui permettra le cas échéant de retarder la fabrication d'un ou plusieurs produits s'il manque fortement de financement. Il est conseillé de porter le détail de ces dépenses dans le BP financier pour pouvoir par la suite supprimer ou retarder le lancement d'un produit.

■ Moyens nécessaires par produit

Les informations concernant les moyens nécessaires pour la fabrication des produits définissent les investissements de départ à effectuer et mettent en évidence le financement dont il faudra disposer pour démarrer l'activité.

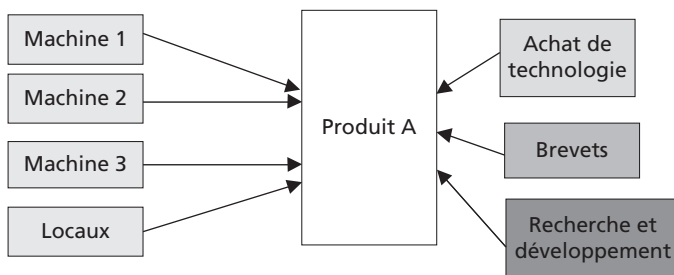


Figure 2.4 – Moyens de production

Dans la check-list, on retrouvera ces éléments dans les rubriques « investissements » et « immobilisations » et « propriété industrielle » notamment relatives à la période d'installation.

■ Matières premières par produit

Les matières premières et différents composants qui entrent dans la fabrication des produits sont également à prendre en compte pour organiser la production. Ces informations regroupent :

- les achats de matières premières ;
- les charges qui peuvent être directement affectées à la fabrication (consommation d'énergie, personnel, location des locaux etc.).

Il convient de calculer les charges variables (matières premières, composants entrant dans la fabrication, consommations directement liées à la fabrication) en pourcentage du chiffre d'affaires par produit. Ainsi par la suite, en cas de modification du montant des ventes, les charges seront recalculées automatiquement. Cette méthode est très utile pour visualiser la corrélation qui existe entre d'une part les ventes et les achats de matières premières et d'autre part, les ventes et les frais liés à la production (électricité, transports, etc.) qui doivent figurer dans la rubrique « charges externes ».

■ Timing de l'installation

Il s'agit du délai d'acquisition et de mise en route de l'appareil de production qui peut être représenté par la figure 2.5.

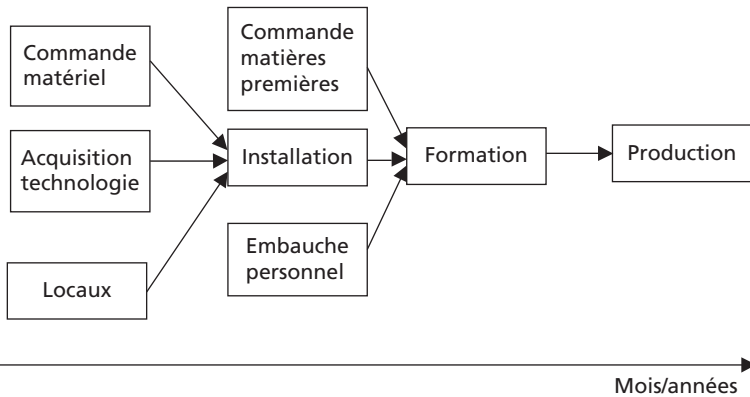


Figure 2.5 – Délai nécessaire pour la mise sur le marché dans le cas d’une entreprise de production

La figure 2.5 permet de visualiser le temps nécessaire pour organiser les commandes de matériel et de matières premières, l’acquisition, l’installation du matériel de production et la technologie, les locaux ainsi que l’embauche et la formation du personnel, jusqu’au moment de la production et, *in fine*, de la mise sur le marché des produits. Cette analyse est très importante car elle met en évidence le fait que cette période est source de dépenses sans apporter de recettes à l’entreprise ; elle doit donc être financée par des capitaux, les capitaux du départ.



Conseil

Cette période peut s’avérer particulièrement longue dans le cas de projets technologiques où la recherche-développement se compte en années avant d’envisager une quelconque production (en biotechnologie par exemple mais aussi dans l’informatique, la création de jeux vidéos, etc.).

Entreprise technologique

Cette rubrique concerne particulièrement les entreprises technologiques et innovantes, mais également toutes celles qui veulent apporter des innovations mineures à leurs clients¹. Pour les entreprises non technologiques, cette rubrique ne

¹ L’analyse de la technologie sera détaillée dans le chapitre 3.

sera pas abordée. Les innovations commerciales ou de services seront traitées avec les aspects marketing : ils concernent la largeur et la profondeur de l'offre ainsi que la gestion du portefeuille de produits et services.

La survie d'une entreprise technologique est basée non seulement sur les acquis technologiques que l'entreprise possède au moment de sa création mais aussi sur un certain nombre d'autres facteurs que la nouvelle entreprise doit prendre en compte, notamment ceux relatifs aux coûts (personnel et organisation de la recherche) mais aussi aux avantages (subventions d'équipement, d'exploitation) et à l'organisation de la production.

■ Les coûts

Concernant le personnel il convient de prendre en compte les éléments suivants :

- Le coût « d'acquisition » de chercheurs (frais de cabinet de recrutement, prime d'embauche, prime de déplacement, participation éventuelle au capital de l'entreprise, intéressement au résultat, etc.).
- Le montant des salaires et charges mensuels¹ à verser pour ce personnel.

Concernant la recherche il convient de prendre en compte d'autres éléments tels que :

- Le coût d'acquisition de la technologie (brevet, licence...).
- Le coût de la veille technologique. Cette veille peut être faite en interne ce qui implique l'embauche de personnel qualifié et la mise à sa disposition de moyens nécessaires pour qu'il puisse effectuer le travail, ou en externe en faisant appel à des cabinets spécialisés.

■ Les avantages

Pour ces deux types de dépenses de RD, il convient de s'interroger sur la possibilité d'obtention d'aides et/ou de subventions mais aussi d'abattements consentis par l'état :

¹ Ce poste se retrouve également en charges de personnel. Son positionnement dans la rubrique Technologie permet d'en souligner l'importance et le montant.

Le crédit impôt recherche (CIR)

Peuvent en bénéficier :

- les entreprises industrielles, commerciales, artisanales et agricoles, soumises à l'impôt sur les revenus et étant imposées d'après leur bénéfice réel (normal ou simplifié) ;
- qui emploient moins de 250 salariés ;
- qui réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros ou qui ont un total de bilan inférieur à 43 millions d'euros ;
- et qui engagent des dépenses d'innovation.

Les dépenses prises en compte sont les suivantes :

- dotations aux amortissements des biens et bâtiments affectées à la recherche ;
- dépenses de personnel concernant les chercheurs et techniciens de recherche (le salaire des jeunes docteurs est pris en compte pour le double de son montant pendant 2 ans après leur embauche en CDI) ;
- rémunérations supplémentaires des salariés auteurs d'une invention ;
- dépenses de fonctionnement, fixées forfaitairement à 75 % des dotations aux amortissements et 50 % des dépenses de personnel (200 % pour les dépenses concernant les jeunes docteurs) ;
- dépenses de recherche externalisées, confiées à tout organisme public, université, fondation reconnue d'utilité publique, association de la loi de 1901 ayant pour fondateur et membre un organisme de recherche ou une université, dépenses retenues pour le double de leur montant (à condition qu'il n'existe pas de lien de dépendance entre l'organisme et l'entreprise) ;
- dépenses de recherche confiées à des organismes agréés par le ministère de la recherche (limitées à 3 fois le montant total des autres dépenses de recherche ouvrant droit au crédit d'impôt) ;
- frais de brevets ;
- dépenses de normalisation des produits de l'entreprise (pour 50 % du montant) ;

- dépenses de veille technologique (60 000 € par an maximum) ;
- dépenses de nouvelles collections dans le secteur textile-habillement-cuir.

Le taux du CIR est de :

- 30 % pour les dépenses de RD, jusqu'à 100 millions d'euros ;
- 5 % au-delà.

Le CIR est déterminé par année civile.

Se renseigner auprès des services des impôts et de Bpifrance.

Le statut de Jeune entreprise innovante (JEI)

Le statut de JEI s'applique depuis le 1^{er} janvier 2004 aux entreprises de recherche et de développement.

Toute entreprise existante au premier janvier, quelle que soit sa forme juridique, peut prétendre à ce statut de JEI dès lors qu'elle remplit les conditions suivantes :

- avoir moins de huit années d'existence ;
- être réellement nouvelle ;
- employer moins de 250 personnes,
- réaliser un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros (ou avoir un total de bilan inférieur à 43 millions d'euros) ;
- être indépendante c'est-à-dire que son capital ne doit pas être détenu à plus de 50 % ;
- réaliser à la clôture de chaque exercice des dépenses de recherche-développement au moins égal à 15 % des charges totales.

Les charges de recherche-développement retenues qui ouvrent droit au crédit d'impôt sont des opérations de recherche fondamentale ou appliquée et des opérations de développement expérimental matériellement réalisées en France. On entend par « opérations de recherche » les travaux qui visent à accroître la somme des connaissances ainsi que l'utilisation de celles-ci pour de nouvelles applications. Ce sont par exemple des frais de défense des brevets, les dépenses de personnel de recherche, les frais de dépôt et de maintenance des brevets, les dotations aux amortissements des seules

immobilisations directement affectées à la recherche et les dépenses confiées à des organismes publics de recherche, des universités ou des centres techniques et les dépenses de normalisation. Sont en revanche exclues les dépenses de veille technologique et les dépenses d'élaboration de nouvelles collections des entreprises du secteur textile habillement.

Les entreprises reconnues comme JEI bénéficient :

- d'une exonération des cotisations sociales patronales pour les personnels participant à la recherche pendant toute la durée de la situation ;
- d'une exonération totale d'impôt sur les bénéfices pour les résultats des trois premiers exercices bénéficiaires et application d'un abattement de 50 % au titre des deux exercices bénéficiaires suivants ;
- sur délibération des collectivités locales, exonération pendant 7 ans de contribution économique territoriale (CET) ;
- sous certaines conditions, exonération des plus-values de cession de parts ou actions des JEI détenues par des personnes physiques ;
- les jeunes entreprises innovantes ont également la possibilité de bénéficier de la restitution immédiate de leur créance de crédit impôt recherche constatée pendant une année au cours de laquelle elles bénéficient de la qualification de jeune entreprise innovante.

Il est possible de cumuler les avantages de la JEI avec le crédit impôt recherche.

Le statut de Jeune entreprise universitaire (JEU)

Pour soutenir la création d'entreprise issue de l'enseignement supérieur, une entreprise peut prétendre à ce statut si elle remplit les conditions suivantes quel que soit son statut juridique :

- avoir moins de 8 ans d'existence ;
- avoir pour activité principale la valorisation de travaux de recherche auxquels les dirigeants ou les associés ont participé ;
- ne pas avoir été créée dans le cadre d'une concentration, d'une restructuration, d'une extension d'activité préexistante ou d'une reprise ;

- employer moins de 250 personnes ;
- réaliser un chiffre d'affaires inférieur à 50 M€ ou disposer d'un total de bilan inférieur à 43 M€ ;
- être indépendante ;
- son capital doit être détenu pour plus de 50 % par des personnes physiques (directement ou indirectement via une PME détenue elle-même à 50 % au moins par des personnes physiques), par des associations ou fondations reconnues d'utilité publique à caractère scientifique, des établissements de recherche et d'enseignement et leurs filiales, des sociétés de capital-risque et d'autres structures d'investissement ;
- être dirigée ou détenue directement à hauteur de 10 % au moins de son capital, seuls ou conjointement, par : des étudiants, des personnes titulaires depuis moins de 5 ans d'un master ou d'un doctorat, des personnes affectées à des activités d'enseignement ou de recherche. Toutes ces personnes doivent avoir participé à des travaux de recherche, quels qu'ils soient, au cours de leur scolarité ou dans l'exercice de leur fonction au sein d'un établissement d'enseignement supérieur habilité à délivrer un diplôme conférant au moins le grade de master. On entend par « travaux de recherche » les travaux de création mis en œuvre en vue d'accroître la somme des connaissances, ainsi que l'utilisation de ces connaissances pour de nouvelles applications.

Les projets qui peuvent bénéficier du statut de la JEU sont les suivants :

- la recherche fondamentale : analyse des propriétés et structures des phénomènes physiques et naturels en vue d'organiser les faits dégagés de cette analyse en théories interprétatives
- la recherche appliquée : discernement des applications possibles de la recherche fondamentale et construction d'un modèle (produit, service, méthodologie, processus)
- le développement expérimental effectué avec l'élaboration de prototypes ou d'installations pilote
- la construction d'un prototype

- la phase de faisabilité d'un projet de recherche et développement
- la valorisation des travaux de recherche d'un établissement d'enseignement supérieur.

Avantages :

- exonération temporaire d'impôt sur les bénéfices pendant 2 ans (exonération totale la première année et 50 % la deuxième année) ;
- exonération de la CET pendant 7 ans ;
- exonération des cotisations sociales patronales pendant la durée de la situation.

L'entreprise doit se déclarer aux services des impôts.

Le Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE)

Le CICE est destiné à l'ensemble des entreprises employant des salariés, imposées à l'impôt sur les sociétés (IS) ou à l'impôt sur le revenu (IR) d'après leur bénéfice réel, quel que soit le mode d'exploitation (entreprises individuelles – c'est-à-dire indépendants – sociétés de personnes, sociétés de capitaux, etc.) et le secteur d'activité (agricole, artisanal, commercial, industriel, de services...).

Avantages :

Le CICE permet de réaliser une économie d'impôt (6 % de la masse salariale). Les sociétés peuvent demander une avance sur ce crédit.

Entreprise commerciale

La création d'une entreprise commerciale est plus simple que celle d'une entreprise de production et moins consommatrice en temps.

Chaque produit doit être ici analysé sous deux aspects : les coûts supportés pour démarrer l'activité et les délais nécessaires pour mettre les produits sur le marché.

■ Premier aspect

Il est indispensable ici de prendre en compte l'ensemble des coûts que la nouvelle entreprise devra supporter pour exercer son activité dans de bonnes conditions.

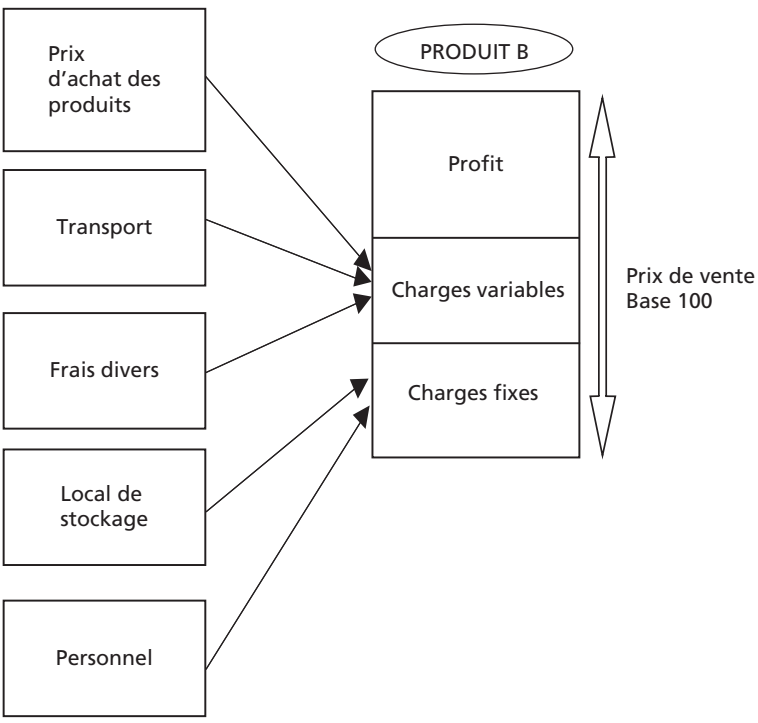


Figure 2.6 – Coûts supportés par une entreprise commerciale

INVESTISSEMENTS
hors locaux

Libellé	Montants		
	AN 1	AN 2	AN 3
Matériel de bureau			
Matériel informatique			
Logiciels			
...			

CHARGES EXTERNES hors locaux

Libellé	Montants		
	AN 1	AN 2	AN 3
Électricité			
Téléphone			
Déplacements			
Frais postaux			
Personnel intérimaire			
Publicité			
Représentant commercial			
...			

PERSONNEL

Fonction	Salaire brut annuel		
	AN 1	AN 2	AN 3
Responsable			
Vendeur			
VRP			
Coursier			
...			

■ Second aspect

Le temps nécessaire pour la mise sur le marché de chaque produit est également à prendre en compte pour ce type d'entreprise.

Cette période est traditionnellement moins longue que dans le cas d'une entreprise de production dans la mesure où la production n'est pas réalisée par l'entreprise mais externalisée. Sur le schéma suivant, la première recherche de fournisseurs (via l'Internet, les salons professionnels, etc.) a déjà été engagée. Il en est de même pour les clients. Ici, n'est pris en compte que le délai de formalisation des contrats avec les fournisseurs. Ce délai s'exprime donc généralement en

semaines ou en mois pour embaucher le personnel nécessaire au démarrage, pour enregistrer les premières commandes et organiser les locaux.

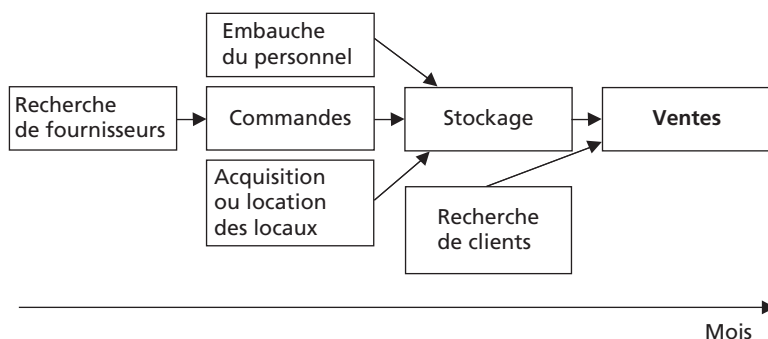


Figure 2.7 – Délai nécessaire pour la mise sur le marché dans le cas d'une entreprise commerciale

Entreprise de services

La création d'une entreprise de services est le cas le plus simple de tous les types de création d'entreprise et aussi le plus rapide. Chaque service doit être étudié selon deux aspects : l'ensemble des coûts que la nouvelle entreprise doit supporter pour exercer son activité et le temps nécessaire pour la mise sur le marché des nouveaux services.

■ Premier aspect

Il est indispensable ici de prendre en compte l'ensemble des coûts que la nouvelle entreprise devra supporter pour exercer son activité dans de bonnes conditions.

On retrouvera ces éléments dans la check-list, notamment dans la rubrique « exploitation ».

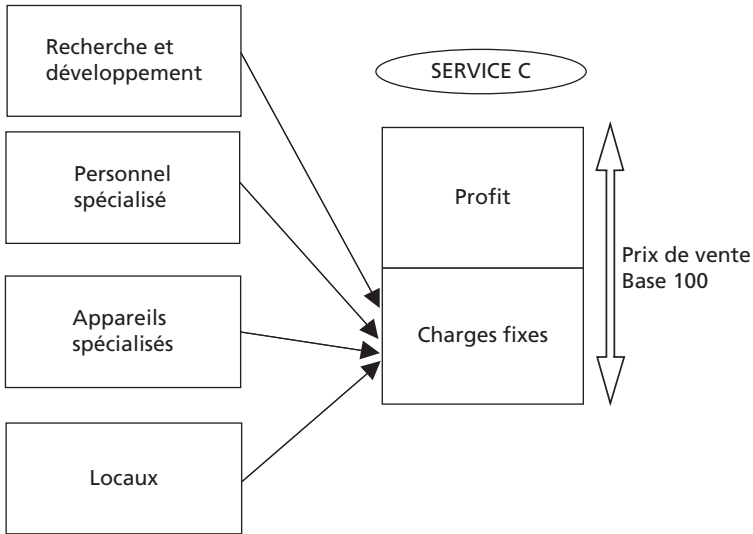


Figure 2.8 – Coûts supportés par une entreprise de service

■ Second aspect

Le temps nécessaire pour la mise sur le marché de chaque service est plus court que dans les autres cas de création.

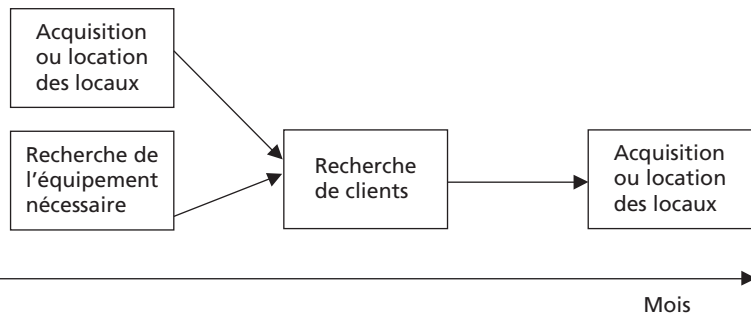


Figure 2.9 – Délai nécessaire pour la mise sur le marché dans le cas d'une entreprise de services

Cette période s'exprime le plus souvent en semaines ou en mois pour organiser les locaux, l'équipe et finaliser les commandes des clients approchés antérieurement. Bien évidemment, des

exceptions existent lorsque les services demandent des mises au point technologiques importantes.

Enfin, le dernier point à traiter est celui du bon moment pour démarrer, en tenant compte à la fois des contraintes financières mais aussi du marché.

Moment opportun de la création

La question à laquelle le créateur doit répondre est la suivante : quel est le moment où il convient de créer sa structure, c'est-à-dire le moment où on peut commencer à comptabiliser les dépenses et les recettes ? L'objectif est de ne pas démarrer trop tard par rapport au marché, ni trop tôt pour supporter des charges.

Pour répondre à cette question, il doit prendre en compte les éléments suivants qui correspondent aux différentes étapes qui séparent son idée de départ de l'exploitation réelle de la nouvelle entreprise (voir figure 2.10) :

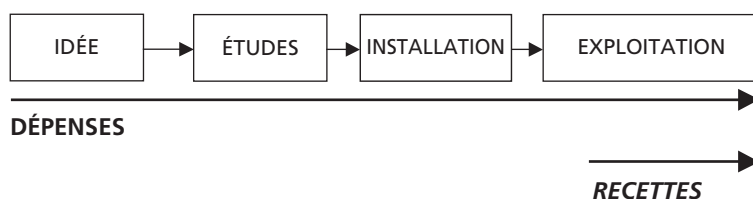


Figure 2.10 – Cheminement temporel de la création

Le créateur doit supporter des dépenses jusqu'au moment où les premiers clients règlent les premières ventes. Ces dépenses sont principalement :

- les études préalables réalisées
- l'installation de l'entreprise
- la recherche des clients
- le délai de paiement des clients.

En termes financiers, ce besoin d'argent pour financer les premiers pas de la société est appelé besoin en fonds de roulement (BFR).



Conseil

Les dépenses faites pour le compte de la future entreprise (avant la création réelle) peuvent être incorporées dans les comptes de l'entreprise une fois créée sous certaines conditions. Il n'est de ce fait pas obligatoire de créer la structure trop tôt. Certaines aides pourront également être obtenues « avant » la création de la structure, alors que d'autres ne pourront intervenir qu'après la création. Il convient de se renseigner très précisément auprès des organismes et institutions.

Le BFR est encore plus conséquent lorsque les ventes sont saisonnières (voir chapitre 4).

Saisonnalité des ventes

L'entreprise doit mettre sur le marché ses produits au moment où la demande existe (« *just in time* »). Il est donc opportun de prévoir la création de la future structure et de produire au bon moment.



Exemple

Exemples d'articles à forte saisonnalité : cadeaux de Noël, articles de plage, etc.

Le créateur doit définir le moment idéal de la création de sa société en partant de la date des ventes et en remontant dans le temps, comme l'illustre la figure 2.11.

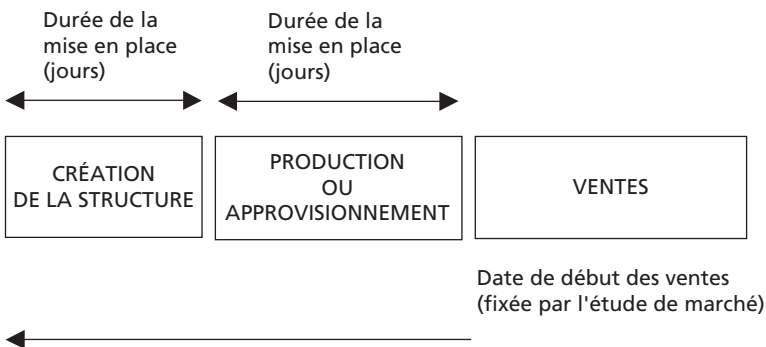


Figure 2.11 – Prise en compte de la saisonnalité des ventes

La partie des données managériales de la check-list peut maintenant être utilisée comme document de travail préalable à la construction de la partie financière du BP, sans oublier les données externes dites environnementales.

Données environnementales/externes

La check-list peut ici aussi se décomposer en deux phases temporelles que sont **l'installation** et **l'exploitation** de l'entreprise. Cette distinction permet de mettre en évidence les types d'information à obtenir et les charges correspondantes.

Dans le but de récolter des informations environnementales intéressantes (qui seront également utiles dans la réalisation de votre étude de marché), il convient d'organiser la recherche de ces informations. Cette recherche d'informations se fait par le biais de contacts professionnels, de sources documentaires et le recours à des sociétés spécialisées, etc. Les contacts professionnels (ou experts) sont des partenaires potentiels de votre future entreprise dont l'opinion et les connaissances sont essentielles pour éclairer votre analyse. Les fournisseurs, les distributeurs, les utilisateurs et tous les experts du secteur doivent être consultés.

Utiliser également les sources documentaires qui sont très nombreuses et le plus souvent gratuites ou peu coûteuses mais peut-être moins en relation directe avec votre projet. Dans cette catégorie, on trouve les rapports annuels des sociétés, les études économiques, financières et sectorielles, les études et plans, les publications des chambres syndicales et associations professionnelles, les annuaires d'entreprise ainsi que toutes les études que l'on peut trouver sur le Web. Il est également possible de faire appel à des sociétés spécialisées dans la veille, dans la pige publicitaire ou dans la réalisation de parties de votre étude. Ces sociétés vous factureront leurs services qui constitueront des charges de démarrage : à vous de voir si elles vous apportent de la valeur (information pertinente, gain de temps, etc.) ou si elles s'avèrent superflues. À vous d'évaluer et de contrôler la valeur ajoutée de ces services. De plus vous devrez expliquer clairement à ces sociétés ce que vous désirez exactement pour la bonne réalisation des services et vous devrez en permanence contrôler leur avancement.



Conseil

Sauf cas particulier (technologies très pointues, étude d'un pays éloigné, étude d'une clientèle très sophistiquée ou difficilement atteignable), votre intérêt est toujours de choisir une société spécialisée de petite taille dans laquelle vous trouverez un interlocuteur privilégié qui suivra personnellement votre dossier et avec lequel votre dialogue sera facilité.

Installation

Cette première partie de la check-list recense toutes les informations qui concernent l'installation de l'entreprise, comme le montrent les tableaux suivants.

Tableau 2.1 – Type d'amortissement des immobilisations (linéaire, régressif)

Type d'immobilisations	Type d'amortissement	Durée	Taux
Immeubles			
Meubles			
...			

Les amortissements

Pourquoi amortir les immobilisations ?

L'amortissement correspond à la perte de la valeur des immobilisations. Il doit permettre l'étalement du coût de revient dans le temps, au fur et à mesure de la dépréciation du bien.

Attention : certaines immobilisations ne sont pas amortissables ! (p.e : les terrains).

Les conditions à réunir pour amortir sont :

- Ne peuvent être amorties que les immobilisations corporelles ou incorporelles, c'est-à-dire les biens destinés à rester durablement dans l'entreprise.

- Les immobilisations doivent être inscrites à l'actif du bilan.
- Le bien doit se déprécier par l'usure ou le temps.

Les immobilisations amortissables sont les suivantes :

Incorporelles :

Frais d'établissement (sur 5 ans)

Frais de recherche (sur 5 ans)

Brevets, licences (sur 5 ans)

Corporelles :

Constructions (20 à 50 ans)

Installations techniques (5 à 10 ans)

Agencements, aménagements (10 à 20 ans)

Matériel de transport (4 à 5 ans)

Matériel de bureau, mobilier (5 à 10 ans)

Micro-ordinateurs (3 ans)

Les immobilisations non amortissables sont les suivantes :

Incorporelles

Fonds de commerce

Droit au bail

Marques

Corporelles

Terrains

Œuvres artistiques

Les modalités d'amortissements :

Pour prendre en compte leur dépréciation, on peut amortir ces biens de deux manières différentes, à savoir :

- **L'amortissement linéaire**

On évalue la dépréciation par le même montant tout au long de la période d'utilisation du bien.

Cette annuité est calculée en appliquant au prix de revient des éléments à amortir le taux d'amortissement déterminé en fonction de la durée d'utilisation du bien.

- **L'amortissement dégressif**

Le système dégressif consiste à pratiquer des annuités d'amortissement plus importantes les premières années afin d'encourager les entreprises à investir.

Il peut être appliqué à des biens amortissables qui ont une durée d'utilisation d'au moins 3 ans.

Le taux de l'amortissement dégressif s'obtient en multipliant le taux de l'amortissement linéaire par un coefficient qui varie selon la durée normale d'utilisation du bien :

- durée normale d'utilisation égale à 3 ou 4 ans : 1,25
- durée normale d'utilisation égale à 5 ou 6 ans : 1,75
- durée normale d'utilisation supérieure à 6 ans : 2,25

Tableau 2.2 – Aides et subvention d'investissement

Poste	Base de calcul	Montant ou %	Durée
Région			
Incubateur			
Prêt d'honneur			
...			

Tableau 2.3 – Propriété industrielle

Montant	Coût de dépôt	Charge annuelle	Zone de protection
Nom de l'entreprise			
Brevet			
Marque			
Dessin			
...			

Suivant la nature de la société, il convient de dresser le tableau des obligations légales (voir tableau 2.4.).

Tableau 2.4 – Types de sociétés

Nature	Nombre d'actionnaires (minimum)	Capital social minimal	Délai de libération du capital	Taux minimal du capital libéré lors de la création
SARL				
EURL				
SA				
SAS				
...				

Tableau 2.5 – Formalités, intervenants, délais et frais d'enregistrement

Autorité/Intervenant	Délai (jours)	Montant
Avocat		
Notaire		
Chambre de commerce (CFE)		
Préfecture		
Mairie		
Sécurité sociale		
Services des impôts		
...		

Tableau 2.6 – Cautions – (immobilisations financières)

Poste	Montant
Location immobilière	
Cautions pour la location	
Électricité	
Téléphone	
...	

Exploitation

Cette seconde partie de la check-list recense toutes les informations qui concernent l'exploitation de la nouvelle entreprise, comme le montrent les tableaux suivants.

Tableau 2.7 – Banque

Poste	Taux
Taux de découvert	
Taux de placement	
Taux de compte courant	
Taux d'emprunt à CT	
Taux d'emprunt à MT-LT	
...	

Tableau 2.8 – Crédit-bail

Type	Taux	Périodicité de paiement	Paielement en avance ou terme échu
Automobile			
Machines			
Photocopieuse			
...			

Tableau 2.9 – Aides et subventions d'exploitation

Poste	Base de calcul	Montant ou pourcentage	Durée
Pôle Emploi			
BpiFrance			
...			

Tableau 2.10 – Charges sociales

Poste	Taux	Dates de paiement
Charges patronales		
Charges salariales		
...		

Tableau 2.11 – Délai de règlement client (par type)

Type client	Délai (jours)
Grossiste	
Particulier	
...	

Tableau 2.12 – Délai de paiement fournisseurs matières premières – marchandises

Type fournisseur	Délai (jours)
Matières premières	
Composants	
...	

Tableau 2.13 – Impôts et taxes fiscales

Poste	Base de calcul	Taux	Date(s) de paiement
Impôt sur les bénéfices			
Taux spéciaux (PME)			
TVA			
...			

Tableau 2.14 – Autres taxes parafiscales

Poste	Base de calcul	Taux	Date(s) de paiement
Taxe professionnelle			
Taxe d'apprentissage			
Taxe foncière			
Formation continue			
Participation des employeurs à l'effort de construction			
Taxe sur les salaires			
Taxe sur les véhicules de tourisme des sociétés			
...			

Tableau 2.15 – Exonérations ou baisse d'impôts et taxes fiscales

Poste	Base de calcul	Taux	Période
JEI ⁽¹⁾			
...			

JEI : Jeune entreprise innovante.

Pour conclure

Il convient tout d'abord de faire quelques mises en garde :

- Il est essentiel de ne pas surestimer les capacités du créateur. Même dynamisé par l'aventure qu'il est en train de vivre, il reste un être humain avec toutes ses compétences et ses faiblesses et les journées, même pour lui, ont une durée limitée.
- Par ailleurs, il n'est pas forcément rompu avec les techniques de gestion. Pour cette raison, il ne doit pas hésiter à faire appel à des spécialistes extérieurs, même s'il considère, *a priori*, que ce sont des dépenses non nécessaires et coûteuses ! Par exemple, un contrat « mal ficelé » avec un fournisseur, un client ou même un salarié peut coûter très cher par la suite.
- De même, s'il a des associés, ne pas négliger de rédiger des « *job descriptions* » qui décriront en détail les tâches du créateur et de ses associés. Le créateur ne peut être à la fois chercheur, négociateur de contrats, représentant de son entreprise et PDG ! Si le créateur est seul, la même remarque vaut également pour la répartition des tâches avec son premier salarié de confiance.

La check-list est une étape importante dans le processus de construction totale du BP. Sa prise en compte sérieuse permet au créateur de définir avec précision son métier et son périmètre d'activité tout d'abord et met en évidence tous les éléments qu'il doit maîtriser (les données « managériales »).

Elle permet également de mettre en évidence les éléments environnementaux sur lesquels la nouvelle entreprise n'a pas ou peu de marge de manœuvre mais qui sont néanmoins contraignants.

Au-delà des informations qu'elle oblige à définir et à trouver, la check-list présente également un avantage supplémentaire : elle donne du temps, du recul et permet au créateur de réfléchir à son projet. Entre ses premières idées et le Business Plan qu'il doit rédiger pour assurer son installation effective, il passe ainsi par une phase intermédiaire où il clarifie les idées sur son métier, sur les embauches nécessaires et sur les charges qu'il va devoir supporter. Cette étape le remet en quelque sorte dans la réalité après les rêves des premières idées...

La construction du Business Plan est maintenant possible et la partie 2 lui est entièrement consacrée.

Partie 2

Business Plan : la construction étape par étape

Un Business Plan est un document complet qui regroupe à la fois du texte pour présenter le projet et sa traduction en termes financiers. Le texte est le « corps » du BP et son écriture 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 (qualité du texte, présentation aérée, tableaux et schémas, couleurs et polices de caractère). Par ailleurs, il convient de ne jamais oublier quelles sont les attentes des lecteurs du BP. Ce sont des professionnels (sociétés d'investissement, banquiers, organismes qui accordent des aides, fournisseurs mais également les associés) et en conséquence il importe de mettre en évidence les points spécialement importants pour chaque type

d'interlocuteur comme il a été mis en évidence dans le premier chapitre.

Au-delà du fait de pouvoir présenter un document fini à ses interlocuteurs, internes ou extérieurs à l'entreprise, le **processus de construction** est primordial. Le créateur doit en permanence anticiper les questions du futur lecteur et y apporter des réponses précises et simples. Un contrôle permanent de la cohérence des affirmations apportées dans le BP 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 et recommandé. Ce lecteur aura du recul et permettra d'éviter des incohérences manifestes qui n'échapperont pas ensuite au lecteur professionnel.

Cette construction demande du temps et surtout nécessite de reprendre en permanence le texte pour le modifier et l'aménager. Ceux qui ont pris le temps de le faire systématiquement et correctement ne l'ont pas regretté. Enfin, il est important de garder toutes les sources d'information utilisées ainsi que tous les calculs faits au niveau financier tout au long de la construction du BP.

Le chapitre 3 est consacré à la construction et à l'écriture du texte du Business Plan, alors que le chapitre 4 explique et commente la construction des documents financiers. Entre le texte et les chiffres, un dialogue permanent doit s'instaurer et en conséquence des allers et retours sont à encourager. Ces allers et retours peuvent se concevoir par exemple entre le dimensionnement de l'outil de production et la cible de marché visée ou entre les prévisions de marché initiales et le calcul du résultat.

Il sera présenté ici la construction d'un Business Plan pour une entreprise en création. Dans le cas d'une reprise d'entreprise (plan de développement ou plan

de redressement si l'entreprise est en difficulté), les fondamentaux de la démarche sont les mêmes, à l'exception du fait que l'entreprise reprise possède un passé. Il sera nécessaire de tenir compte de ce dernier dans les éléments financiers. Le plus souvent les calculs se feront alors à partir d'une année n-1 (ou même n-2) qui reprendra les derniers exercices de l'entreprise dans sa version antérieure. Bien évidemment en ce qui concerne le plan opérationnel, il conviendra également de tenir compte de tous les moyens mis en œuvre par le passé.

Il en sera de même lorsque l'entreprise continuera son développement. À chaque étape de celui-ci, et notamment lors des demandes de financement supplémentaires (second tour de table), un plan de développement sera demandé et s'avérera également très utile en interne pour piloter ce développement.

Nous ferons également l'hypothèse d'une création d'une jeune entreprise sur un seul pays à la fois. Cela étant, ici aussi, la démarche reste identique. Dans le cas d'une installation dans plusieurs pays simultanément, l'étude de marché devra être réalisée sur chacun de ces marchés étrangers et la traduction financière pourra alors être détaillée pays par pays dans le but d'obtenir une vision plus précise et de permettre au créateur de piloter finement ses différentes installations.

Chapitre 3 **1^{re} étape : Construire le texte
du Business Plan**

Chapitre 4 **2^e étape : La traduction financière du
projet : les précisions**

Chapitre 3

1^{re} étape : Construire le texte du Business Plan

Dans ce chapitre, les différents items figurant dans le Business Plan sont expliqués dans le but de mettre en évidence la cohérence entre ces différents points et leur lien avec la traduction financière. Rappelons qu'il est indispensable de rédiger en termes simples et clairs cette partie, suivant notre présentation :

- *Executive Summary*
- Le(s) créateur(s) et l'historique du projet
- Le projet
- Le Business Model
- Les moyens à mettre en œuvre
- Les aspects juridiques
- Le chiffrage du projet.
- Les perspectives d'avenir.
- Les annexes :
 - CV des créateurs ;
 - documents ;
 - annexes financières supplémentaires.



Conseil

Présentation du document : celle-ci se fera en liaison avec les recommandations faites dans le chapitre 1. La page de garde doit préciser le nom de l'entreprise, ainsi que sa structure juridique et son lieu d'implantation. Si vous avez un logo faites-le figurer en première page de votre Business Plan et reproduisez-le sur toutes les pages suivantes en version réduite.

Executive Summary

C'est le résumé stratégique de votre projet : il comporte tout ce que vous pourriez dire d'essentiel pendant un entretien de 2 minutes. Ne reprenez ici que les « fondamentaux » de votre projet : vous, vos produits ou services, vos avantages compétitifs, vos clients, vos actionnaires, la rentabilité et les perspectives d'avenir de votre marché et de votre business.

Mon projet

MP est l'histoire de...

MP est une réponse nouvelle au problème de...

MP vise le marché de...

Pour fonctionner, MP s'appuiera sur les moyens...

MP atteindra un chiffre d'affaires de... la première année, avec une rentabilité de... en année 3

MP sera le n° 2 du marché... en... et pour ce faire, nécessite votre aide à hauteur de... pour financer...



Conseil

Si vous recherchez du financement, indiquez précisément combien vous recherchez, comment vous allez l'utiliser, pour quelles raisons ces fonds sont nécessaires pour démarrer votre business, sous quelles conditions (sortie du capital, revente, etc.) et enfin de quelle manière vous allez assurer le remboursement de ces fonds.

La rédaction doit être professionnelle, enthousiaste, complète et concise. Vous avez une page (au maximum deux pages) pour tout expliquer. Reportez-vous aux conseils de rédaction

donnés dans le chapitre 1 pour son écriture et entraînez-vous en réalisant plusieurs *elevator pitches* de 1, 2 et 5 minutes.

Rédigez l'*Executive Summary* en dernier, lorsque votre Business Plan sera complet et cohérent et faites-le relire par plusieurs personnes de confiance connaissant et ne connaissant pas votre domaine de compétences pour vérifier sa compréhension par des spécialistes et des non spécialistes.



Conseil

Dans votre rétro-planning, gardez une semaine pour finaliser votre *Executive Summary*. Prenez du recul, relisez-le, faites-le relire et faites des retouches. C'est le texte qui ouvre les serrures !

C'est LA page d'entrée dans votre aventure de création ! Si le lecteur à qui vous le destinez ne comprend pas bien, a l'impression de lire un texte non argumenté ou déjà lu (cas des projets « tendance »), il n'ira pas plus loin dans sa lecture et l'objectif ne sera pas du tout atteint.



Attention

La première conséquence consistera en un rejet pur et simple du dossier (sans lecture plus complète) pour des raisons aussi variées que projet maintes fois lu, aucune valeur apportée par rapport à la concurrence, rentabilité tout à fait incertaine ou *Executive Summary* incompréhensible. Cette dernière remarque est malheureusement souvent le fait de projets technologiques de grande valeur qui concernent le plus souvent des niches de marché mais parfaitement incompréhensibles pour les non spécialistes.

Avant de rentrer dans les détails notamment techniques, l'interlocuteur doit comprendre le sens du projet et son périmètre : que va vendre la nouvelle entreprise ? à qui ? comment ? avec quels avantages ? avec quelle rentabilité ? pour combien de temps ?

Créateurs et historique du projet

Dans cette partie, il convient de montrer la qualité des femmes et des hommes qui composent l'équipe de départ et le réseau

des contacts constitués autour de votre projet ; c'est ce qu'on appelle l'adéquation homme/projet.

- L'origine des créateurs permet de se faire une idée plus précise de la valeur de l'équipe. La formation et la cohérence de l'expérience du futur dirigeant avec l'objet de la création mais aussi la cohérence de l'équipe avec les objectifs de développement de l'entreprise seront des informations précieuses. Un point spécial traitera de l'expérience antérieure de chacun des membres de l'équipe si cette expérience est en relation avec le projet actuel ou si elle apporte un « plus » au projet.
- L'historique du projet est également intéressant. Le BP doit permettre au lecteur de mieux connaître le (ou les) porteur(s) de projet et de comprendre son/leur histoire. Il est indispensable que cet historique réponde aux questions suivantes : Dans quelles circonstances et où est venue cette idée ? Pourquoi a-t-elle mûri pendant ces mois ou ces années ? Quelles sont les raisons qui ont amené, à ce moment précis, le créateur à passer à l'acte ? Pour quelles raisons souhaite-t-il créer cette entreprise seul/en équipe ?



Exemple

Étudiant faisant un stage en Australie durant l'été 2013, j'ai découvert le concept « XXXXX » à destination d'un public urbain de 20 à 35 ans qui a connu un succès énorme (triplement du chiffre d'affaires du secteur en un an). De retour en France, j'ai constaté que ce service n'existait pas sous cette forme. J'ai alors interrogé des amis qui faisaient partie de cette cible (jeunes urbains de moins de 35 ans). Tous ont tous trouvé l'idée si intéressante qu'ils m'ont aidé à construire mon projet, ici présenté dans sa forme la plus élaborée.

À travers le BP, le créateur recherche souvent des partenaires. Or, les partenariats ne peuvent se nouer dans la durée que sur une base de **confiance**. Expliquer à ces futurs partenaires l'origine du projet et son évolution leur permet de participer à la construction de cette relation de confiance.



Exemple

Le créateur de la société Vipamat se retrouve handicapé. Il souhaite alors permettre aux personnes à mobilité réduite de pratiquer des activités de loisirs nautiques en imaginant un fauteuil sûr, pratique et élégant qui ne fasse pas « médical ». Avec des amis orthopédistes et kinésithérapeutes, ils ont travaillé pendant quatre ans à la conception de « l'Hippocampe », premier de la gamme de fauteuils roulants de plage avant de créer leur société dans le Morbihan en juillet 2002 et d'obtenir de nombreux prix et partenariats spécifiques.

- Les compétences individuelles du créateur et/ou de l'équipe de création sont à indiquer dans ce paragraphe. Les compétences peuvent être liées au domaine commercial, technique, de la production, de la recherche-développement, de la négociation ou du management des équipes par exemple.
- Pour rédiger ces lignes il est important de bien se connaître. Si le créateur est seul, il fera relire ce passage par une personne de confiance qui le connaît bien. Dans le cas d'une équipe de créateurs, une solution est de faire écrire ces lignes par une autre personne de l'équipe et vice versa. Cette méthode permet d'améliorer la connaissance des uns par les autres. Car rédiger ses propres points forts mais également ses points faibles n'est pas si simple. Les traits de personnalité et les méthodes de travail seront également précisés.
- Les objectifs poursuivis à travers ce projet (raisons de la création) devront apparaître très clairement. En effet les partenaires financiers accordent une importance primordiale aux créateurs. On a coutume de dire que les capitaux-risqueurs souhaitent financer des projets sur la base de trois critères : les hommes, les hommes et les hommes (cette dénomination signifiant bien évidemment hommes ou femmes). Il est vrai que ces mêmes capitaux-risqueurs préfèrent investir sur une équipe solide portant un projet à améliorer plutôt que sur un projet « extraordinaire » porté par une équipe moins solide.
- Si vous avez une vision très précise de l'avenir de votre métier et de l'avenir de votre entreprise dans cet environnement, défendez cette vision très clairement sur la base de chiffres et de preuves dans le but d'y faire adhérer les lecteurs.



Exemple

Le créateur d'Ucar, après avoir fait ses premières armes chez Ada, avait la conviction que le marché de la location de véhicules allait connaître des mutations en France dans les prochaines années. À partir de l'exemple de la location longue durée aux particuliers, il avait la conviction que les consommateurs se déplaceraient de la propriété vers l'usage. Il a d'abord cherché à s'imposer sur la niche de la location longue durée aux particuliers et aux entreprises avant d'innover en plaçant des comptoirs dans des concessions automobiles pour aborder la location courte durée aux particuliers via le véhicule de remplacement. Puis de remplacement, les clients ont aussi utilisé ce système pour leurs week-ends et leurs vacances. Cette évolution lui a pris cinq ans. Cette conviction et cette « volonté de démocratiser » la location de véhicule figure sur le site de l'entreprise désormais.

Tous les développements des services de location de courte durée en libre-service dans les grandes villes lui donnent maintenant raison.

- Les personnes qui cautionnent le projet (professionnels, consultants, experts, etc.) et le personnel qui a accepté de participer à « l'aventure » en complétant les compétences de l'équipe sont également à présenter. Toutes les références sont bonnes pour donner confiance aux lecteurs futurs partenaires.



Conseil

Dans le secteur des biotechnologies par exemple, si dans votre équipe vous n'avez pas comme expert tel grand professeur de renommée internationale, les investisseurs penseront que votre projet n'est pas grandement soutenu ni à la pointe de l'avancée technologique et que, de ce fait, il manque d'intérêt pour lui octroyer du financement.

Si le créateur a déjà créé une autre entreprise par le passé, et quel que soit son résultat (revente, disparition, etc.), il a certainement une philosophie, des valeurs et des compétences à mettre en avant pour le nouveau projet.

- Les démarches effectuées pour la constitution de l'équipe et de l'entreprise sont également intéressantes à formuler car elles témoignent de l'avancement et de l'engagement de l'équipe. Toutes les références de personnes contactées

pendant cette période et qui ont témoigné leur intérêt pour le projet ainsi que tous les concours remportés doivent apparaître à ce niveau. Un *press-book* peut être fourni en annexe.

Le lecteur commence à découvrir le projet et à le comprendre par le biais de cet historique. Les aspects irrationnels ou plus personnels peuvent parfois aider à une appréciation positive du projet (étude dans la même université que le lecteur, projet qui touche une passion/un hobby pratiqué par le lecteur, la mise en valeur du patrimoine d'une région chère au lecteur, une aide pour des handicapés, etc.). Les anecdotes sont bienvenues à condition d'être évoquées brièvement.

Projet

Écrire sur le projet nécessite une réflexion préalable autour d'un certain nombre d'éléments.

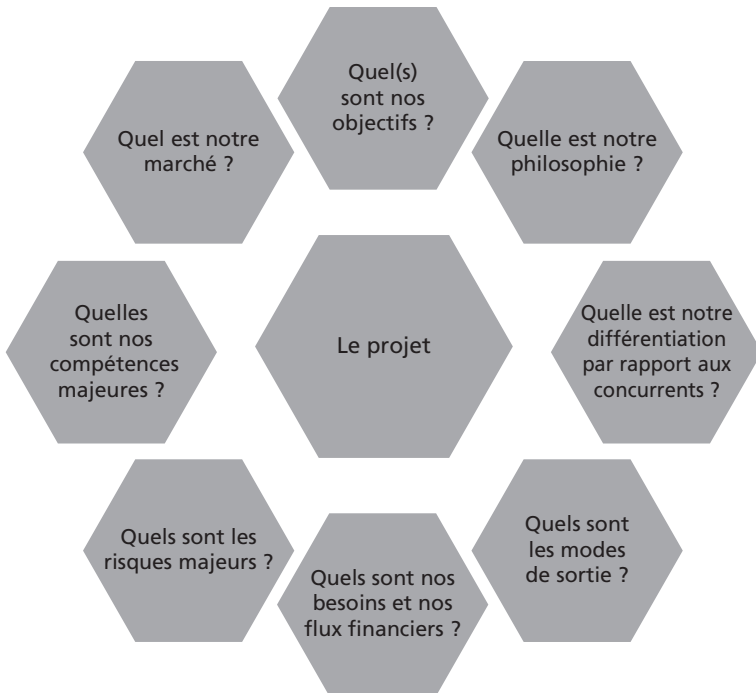


Figure 3.1 – Points importants à mettre en évidence pour décrire son projet

La description claire du projet permettra ensuite au lecteur de comprendre de quoi il s'agit : quel type de marché (grand public BtoC, industriel BtoB, institutionnel BtoG ou BtoBtoC), quel positionnement, à quel stade de la chaîne de valeur la nouvelle entreprise se positionne, quels seront ses concurrents et ses difficultés et comment elle gagnera de l'argent. Les points suivants doivent être abordés :

- Les objectifs de l'entreprise au démarrage et à terme (3 ans) seront développés ainsi que le stade actuel du développement du projet. Dans le cas d'un projet technologique qui demande plusieurs années de développement, l'évaluation des différentes étapes et de leur durée permettra au lecteur de se faire une idée de l'effort qu'il devra fournir pour accompagner la nouvelle entreprise et la durée de cet effort.
- La philosophie ou éthique de l'entreprise ainsi que l'image que le créateur souhaite véhiculer sont importants à décrire. Utilisez des exemples ou des analogies pour transmettre votre message. À relier avec le passé professionnel du créateur.
- Les compétences distinctives (ou *core competencies*) qui feront le succès de l'entreprise sur ce ou ces marchés sont à détailler (ils peuvent aussi renvoyer à un autre paragraphe du BP, comme les créateurs ou la technologie). Ces compétences dont bénéficie l'entreprise pour obtenir le succès sur le marché sont les seules compétences à ne pas sous-traiter, un paragraphe entier les détaillera.
- Les besoins de financement et les flux financiers attendus (résultat, seuil de rentabilité) en liaison avec le type de structure juridique choisie seront simplement indiqués (et renverront le lecteur vers les paragraphes concernés).
- Le dernier point concernera les risques liés à la création de cette nouvelle entreprise sans oublier les moyens d'y répondre.
- Les modes de sortie possible pour les partenaires seront plus longuement évoqués dans le dernier paragraphe « Perspectives d'avenir ».

Cette réflexion va permettre d'écrire une **présentation** claire et synthétique du projet pour donner au lecteur l'envie de continuer sa lecture pour en savoir plus sur le projet.

La première phrase se veut une synthèse du projet qui sera détaillé par la suite : « il s'agit d'un projet BtoB de réservation d'espaces publicitaires en temps réel à destination des PME ».

L'objectif de cette première phrase est d'amener le lecteur à comprendre immédiatement où vous voulez l'amener avec votre projet. Il pourra ainsi se « brancher » et être en phase pour comprendre la suite de vos propos.

Après cette phrase de cette synthèse, le projet sera entièrement détaillé, à partir des éléments évoqués dans la figure précédente.

Cette présentation gagnera en clarté si elle est accompagnée d'un schéma qui met en évidence les flux physiques et monétaires, le sens de ces flux avec des flèches et l'intensité de ces flux avec des flèches de différentes tailles.

Un bon schéma vaut mieux qu'un long texte !

Autre variante : montrer une photo d'un prototype (même bricolé mais propre) qui montre bien son usage.

Autre variante : dessiner (ou faire dessiner) un plan de magasin, de restaurant afin de faire « rêver » le lecteur.

Après avoir présenté le projet, il est nécessaire de rentrer plus en détail sur la manière dont il va s'imposer sur le marché face à la concurrence. Ces éléments participent à la construction du modèle économique ou Business Model.

Business Model

On parle de construction de Business Model car plusieurs étapes sont nécessaires pour valider son projet. Dans un premier temps, il convient d'étudier précisément le marché et la concurrence pour ensuite cibler la clientèle visée et enfin définir un positionnement stratégique cohérent et décisif.

Le Business Model est donc l'expression claire de la valeur dégagée par la nouvelle activité et la manière de la partager entre les clients, les parties prenantes et l'entreprise. Cette clarté ne servira pas seulement la conviction de l'exposé, mais aussi la compréhension du projet par le marché, les futurs partenaires et aussi par l'équipe de création.

Il est possible de le schématiser comme le montre la figure 3.2.

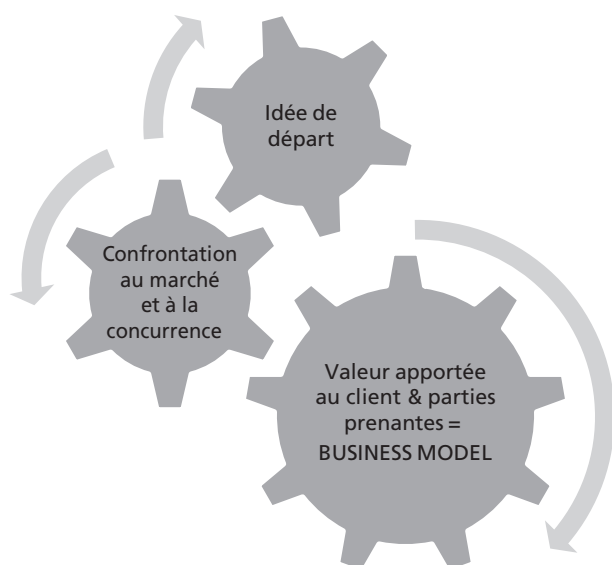


Figure 3.2 – Construction du Business Model

Pour s'insérer sur un marché, y vivre et y perdurer, une seule condition s'impose : créer de la valeur qui sera partagée entre les clients, les parties prenantes et l'entreprise. Il est important de réfléchir à la juste proportion de valeur à offrir et l'inscrire dans un modèle de croissance.



Exemples

- Un nouveau restaurant de plage offre à ses clients de nouveaux menus tous les jours : quelques plats simples, de qualité et de fraîcheur irréprochables et à des prix raisonnables.

Par ces arguments, il se distingue de ses concurrents plus luxueux et apporte de la valeur aux clients (nouveau, fraîcheur des produits) qui viennent plus nombreux et plus souvent.

- Un autre exemple classique est celui des épiceries ou mini-supermarchés tenus par des Djerbiens dans les villes qui disparaissent au profit des supérettes de grandes enseignes. En échange d'une plage horaire d'ouverture très large, leurs prix sont plus élevés que ceux du grand supermarché voisin qui ferme ses portes à 19 h 30. Ce « plus » offert à la clientèle, qui peut se dépanser tard le soir, est à ses yeux une vraie valeur.

La valeur apportée aux clients est appelée valeur d'utilité.

Si vous n'êtes pas certain de la valeur apportée à vos clients, cherchez à la vérifier par ce petit exercice intéressant qui consiste à confronter *votre vision des coûts avec la vision de la valeur estimée par vos futurs clients* (figure 3.3). Cet exercice a le mérite de faire prendre du recul et oblige à considérer l'entreprise « côté client » et non pas seulement en terme de coût (vision interne) et donc à faire des efforts là où les clients recherchent de la valeur.

	%		%
R & D	15	Innovation	30
Communication	20	Communication	10
Distribution	45	Distribution S.A.V.	60
S.A.V.	20		

Vos coûts
La valeur pour le client

Figure 3.3 – Confrontation coûts/valeur

L'ère du marketing de masse est terminée. La segmentation s'impose alors. De plus dans de nombreux secteurs, la

technologie augmente considérablement la demande d'individualisation des clients. On parle de « customisation » des produits et des services.

Internet et les nouvelles technologies ont un impact très fort sur les nouveaux Business Model, en donnant l'opportunité de nouveaux modèles marketing (one to one, market place, multi-segments, marchés sans limites géographiques, web-to-store etc.), de nouveaux modèles de tarification (offre gratuite et payante à la fois, offre gratuite contre publicité payante, forfait, abonnement, paiement à l'usage, etc.), de nouveaux modèles de distribution (affiliation, cooptation, etc.), et de nouveaux modèles financiers qui utilisent le principe de la mutualisation des coûts pour apporter de la valeur à leurs clients.



Exemples

- Amazon.com n'a cessé d'augmenter son volume de ventes grâce au développement de l'affiliation de son site sur la toile. L'affiliation consiste à lier des partenariats de référencement avec d'autres sites (produits Amazon mis en avant sur ces sites) contre une rémunération pouvant aller jusqu'à 10 % de commission.
- Maximiles « votre programme de fidélité sur Internet » offre une double proposition de valeur à ses partenaires et ses membres pour contrer l'effet « zapping » des internautes. Les partenaires bénéficient d'un programme de fidélisation prêt à l'emploi et sans coûts fixes, un programme de fidélisation ouvert plus attractif pour les clients finaux, une augmentation du trafic et des ventes, un programme géré par des professionnels et des relations exclusives avec un seul partenaire par secteur d'activité. Les membres ont la possibilité de gagner des points en achetant sur Internet ou sur leur mobile et de les transformer en cadeaux, un grand nombre de partenaires, un programme complètement gratuit (enregistrement gratuit, cadeaux gratuits), des services additionnels (assurance), des offres spéciales et des promotions.
- Par ailleurs, une partie des clients grand public est très soucieuse des prix : les « BM *low cost* » touchent tous les secteurs de l'économie et plus seulement les voyages ou la grande distribution mais également les appareils électroniques, les vêtements, etc.

- D'autres clients sont soucieux de l'avenir de la planète et seront sensibles à des avantages « verts », on parle de *green Business Model*.
- Les BM d'entreprises digitales sont nombreux. Pour offrir une réponse adaptée aux nouveaux besoins des clients, le créateur doit transformer sa relation client, dialoguer différemment et écouter les clients pour cerner les nouveaux usages. Le digital a redonné du pouvoir aux clients (interview d'Arnaud Jules, Directeur Gestion et Conservation de l'Information, Orange, avril 2014).

Il faut apporter aux clients un **avantage compétitif** (ou avantage concurrentiel) spécifique. Cet avantage peut être de nature technique, commerciale ou un service. Posez-vous toujours la question suivante : quel profit fera le client en achetant mon offre ? (augmentation de sa productivité, réduction de ses coûts, augmentation de sa capacité de production, mise en conformité par rapport à la réglementation... pour une entreprise ou une administration et gain de temps, plaisir ou efficacité... pour les particuliers). Mais cet avantage doit être monnayé, d'où les interrogations sur la viabilité des sites communautaires.



Exemples

Le site d'annonces Leboncoin.fr offre de la simplicité d'usage à ses clients.

S'attaquer à un géant est possible à condition d'offrir un avantage vraiment différenciateur. Les magasins Lush proposent des produits cosmétiques naturels et fabriqués à la main dans un univers complètement revisité. La chaîne de fast-food Subway s'impose petit à petit face à McDonald's en proposant des sandwichs personnalisables, préparés à la demande et présentés comme plus sains et équilibrés.

Le site de réservation sur Internet Lafourchette.com se rémunère par une commission de 2 euros par couvert réservé via sa plateforme qui compte 11 000 restaurants partenaires et par la vente sur abonnement du logiciel de gestion des réservations (50 à 100 euros mensuels). Il apporte des économies et de la simplicité aux clients des restaurants et du volume d'affaires et une visibilité accrue aux restaurateurs.

Ziki.com, mi-réseau social, mi-agrégateur de contenus propose des liens sponsorisés gratuits à ses abonnés dans le but de fédérer des communautés d'internautes. L'entreprise souhaite ainsi attaquer le marché des annonces locales en s'adressant aux TPE et PME.

Pour construire son Business Model, il est d'abord nécessaire de bien connaître le marché et la concurrence. Traiter du marché et de la concurrence renvoie à ce qu'on appelle l'étude de marché¹.

L'étude de marché est une aide à la décision. La connaissance du marché et des offres existantes permet au créateur de détecter les tendances globales de l'environnement sur lequel il veut faire affaire. De plus, il pourra ainsi repérer quelques données essentielles qui lui permettront de se positionner pour faire la différence. L'étude de la concurrence actualise les informations sur les acteurs présents sur le marché ainsi que les éventuels futurs concurrents. La confrontation de ces deux séries d'information aidera le créateur à définir avec précision ses compétences distinctives à mettre en évidence ainsi que le positionnement stratégique de la nouvelle entreprise.



Conseil

Adoptez le bon timing entre étude et action :

- une étude trop longue avant de lancer le produit ou service parfait risque de vous faire rater le marché, car « l'offre parfaite » n'existe pas !
- agir et se lancer sans un minimum d'étude est dangereux.

Le bon compromis consiste à étudier à minima le marché pour en déceler les éléments déterminants, lancer une première version en sachant pertinemment qu'elle demande amélioration. Organiser les retours clients pour rectifier les erreurs du début est obligatoire.

¹ Pour plus de précisions, se reporter à l'ouvrage de Léger-Jarniou C., Etude de marché : Comment la réussir pour construire son business model, 4^{ème} édition, Dunod, 2011.

L'étude de marché permet également une liaison avec la partie financière du Business Plan, comme le montre la figure 3.4. À partir de l'estimation du marché potentiel, il est possible de déterminer le chiffre d'affaires futur, qui permettra à son tour d'estimer le résultat d'exploitation de la nouvelle entreprise pour prouver la viabilité économique du projet.

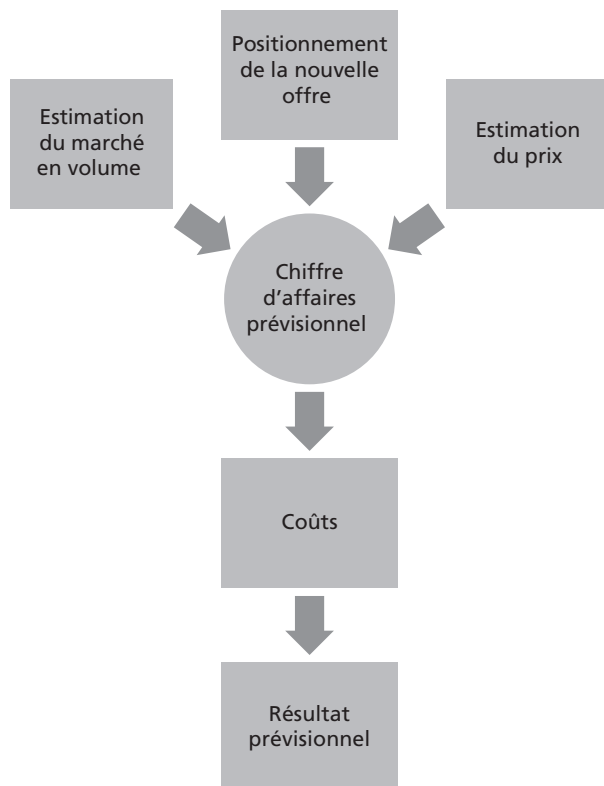


Figure 3.4 – Liaison entre l'étude de marché et le résultat prévisionnel

Une étude de marché n'est pas forcément très coûteuse. Vous pouvez la réaliser vous-même ce qui est une bonne chose pour affiner votre connaissance du marché et de la concurrence. Mais vous pouvez aussi vous faire aider pour une partie de sa réalisation. Certaines aides existent également pour financer cette étude.

Tous les éléments importants de l'étude de marché réalisée figureront en annexe, comme par exemple un article de presse

crucial, un tableau de synthèse complet des concurrents. Dans le corps du Business Plan, ne seront reprises que les données essentielles, chiffrées et preuves à l'appui. Le créateur ne doit jamais se contenter d'avis et de suggestions mais d'informations réalistes et confirmées. Pensez à préciser vos sources d'information et les dates.

La construction du Business model répond à trois objectifs :

- 1) **connaître le marché** et la concurrence actuels & futurs
- 2) **choisir sa cible** en fonction des attentes des futurs clients et **son positionnement stratégique**
- 3) **définir une offre spécifique nouvelle** avec ses avantages concurrentiels : le Business Model et **estimer son chiffre d'affaires prévisionnel**.

Ces différents points vont faire l'objet d'explications détaillées, étape par étape.

Marché

Les informations recherchées ici seront argumentées pour démontrer que le marché existe et surtout qu'il existe une place pour la nouvelle entreprise sur ce marché. Les sources d'information utilisées sont le Web, les journaux, les magazines professionnels, les rapports ministériels, les rapports d'investissement des banquiers et les recherches des sociétés de Bourse, les statistiques gouvernementales et autres publications, les salons-foires-expositions. Il est possible d'acheter des renseignements auprès de fournisseurs spécialisés tels que les cabinets d'études marketing ou de veille.

Tirer profit de l'Internet est également possible grâce aux forums de discussion. Il en existe sur pratiquement tous les sujets. Les informations récoltées seront intéressantes à condition d'être vérifiées. Le créateur peut aussi lancer son propre forum de discussion. Les réponses seront intéressantes et peu coûteuses à obtenir. Enfin les blogs de certains experts sont également une source d'information intéressante.

Débuter l'étude du marché consiste à faire ressortir les points clés (positifs et négatifs) d'un ensemble d'éléments qui constituent ce qu'on appelle « le marché ».

Pour s'aider, on peut partir de la liste d'éléments suivante à partir de laquelle on ne retiendra que ceux qui présentent

un grand intérêt. On consacrera un paragraphe entier aux principaux acteurs de ce marché que sont les concurrents.



Conseil

Il faut aller vite pour réaliser cette phase d'étude sans oublier pour autant un élément essentiel.

Premier cas : l'idée de départ est assez large et le marché pas très défini : l'étude devra concerner l'ensemble du marché et ses segments.

Second cas : l'idée de départ concerne une niche de marché : l'étude ne concernera que cette niche, après avoir resitué son importance et son évolution sur le marché global.

Étudier le marché consiste à analyser les éléments suivants.

1) Informations générales sur le marché

- Taille du marché actuel et évolution.
- Saisonnalité du marché.
- Segments de marché actuels et leur taille (par produits/clients/zone géographique/technologie).
- Caractéristiques des segments (phase de cycle de vie, variations saisonnières, modes et circuits de distribution, etc.). Évolution possible de ces segments.
- Phase de vie du marché et des segments.
- Intensité capitalistique du secteur et structure des coûts.
- Part des importations et des exportations.
- Barrières à l'entrée et à la sortie.
- Tous les facteurs favorables et défavorables spécifiques au projet (projets d'urbanisme).
- Etc.

2) Environnement légal

- Contraintes réglementaires et normes à respecter nationales et internationales (amendes en cas de non-respect) sur ce/ces segments de marché.
- Rôle des pouvoirs publics et des groupes professionnels.
- Besoin de licence ou de permis pour ce type d'activité.
- Spécificités en matière de travail en fonction de la profession.

- Particularités réglementaires selon le lieu d'implantation.
- Etc.

3) Innovation et technologie

- Rythme des innovations sur ce marché.
- Facilité d'imitation de la technologie.
- Coût de la technologie.
- Risques de substitution.
- Modalités de protection.
- Technologies proches et/ou concurrentes.
- Etc.

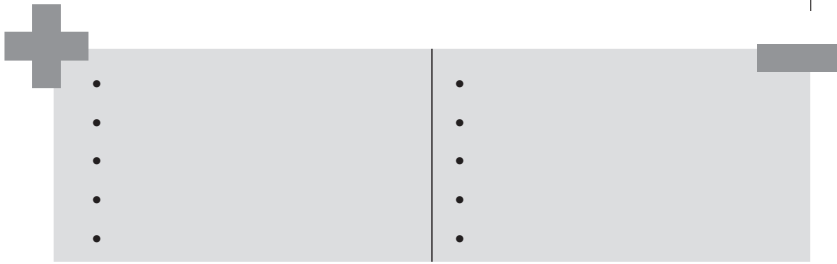
4) Demande actuelle (clients servis par les concurrents en place)

- Nature de cette demande : particuliers (B to C), entreprises (B to B), administrations (B to G).
- Taille de cette demande et évolution.
- Caractéristiques sociologiques de la demande des particuliers : motivations d'achat et degré de satisfaction actuelle des clients, fréquence d'achat et de renouvellement, degré d'acceptation de l'innovation, panier moyen, évolution de la demande dans le futur (tendances : qui, où, pourquoi, comment ?).
- Caractéristiques économiques de la demande des entreprises et des administrations : secteur d'activité, taille de la structure, localisation géographique, information sur les principaux clients (noms, implantation, produits ou services achetés, conditions de vente, etc.), noms des décideurs, prescripteurs et utilisateurs, identification des mécanismes de décision, périodicité d'achat et de renouvellement et valeur ajoutée attendue.
- Les facteurs clés de succès pour les clients (FCS).
- Etc.



Conseil

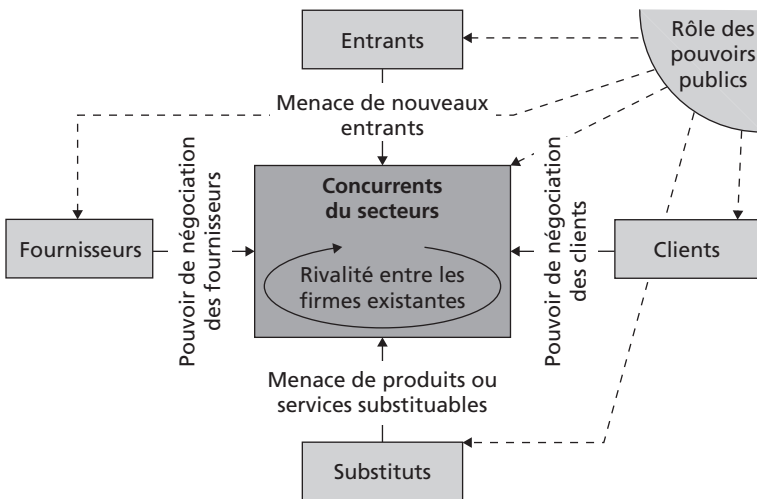
Faites une synthèse claire des principaux éléments à retenir à la fin de cette étude, sous la forme d'un petit tableau des points positifs et négatifs ou des 5 points à retenir.



Concurrence

Sur le marché, il convient de s'intéresser aux différents acteurs en présence que sont les concurrents directs (nombre, prix, offre, avantage, valeur offerte, résultats, RD, dépenses de communication, etc.), les concurrents indirects (qui offrent un produit ou service similaire mais non identique), les produits de substitution, les fournisseurs, les clients et les nouveaux entrants possibles comme le montre la figure 3.5.

Ce schéma permet d'illustrer les différentes forces en présence ainsi que les marges de manœuvre dont disposera la nouvelle entreprise dans cet environnement, avec pour concurrence directe les rivaux du secteur.



Source : Porter M., L'Avantage concurrentiel, Dunod, 1999.

Figure 3.5 – Les forces concurrentielles

Les nouveaux entrants peuvent venir de n'importe où, c'est-à-dire d'autres régions géographiques mais également d'autres marchés et surtout avec d'autres pratiques. Rappelez-vous l'incursion de l'entreprise Bouygues dans la télévision. Il peut également s'agir, et ils seront de redoutables concurrents, de clients ou de fournisseurs qui décident d'intégrer la filière en amont ou en aval et d'exercer ainsi le même métier. Il peut enfin s'agir de grands groupes qui décident d'étendre leur activité sur des métiers secondaires : ils sont très rapides et disposent de fonds importants.

Pour étudier les rivaux directs, la méthode du *benchmark* peut se révéler intéressante. L'objectif principal du *benchmark* est de comprendre ce que font les concurrents, ce qu'ils dépensent pour chaque budget (communication, RD, distribution, etc.) et comment ils ont réussi sur leur marché. Cette meilleure compréhension du rôle et de la place des concurrents permettra à la nouvelle entreprise de se positionner et de mieux répondre aux facteurs clés de succès du marché tout en se différenciant des concurrents présents. Le *benchmark* peut également se concevoir comme l'étude précise des causes de réussite sur un point précis (exemple : la logistique) d'une entreprise qui exerce dans un autre secteur.

Ne sous-estimez jamais la concurrence ! Elle est à la fois directe et indirecte, comme le montre le schéma suivant.

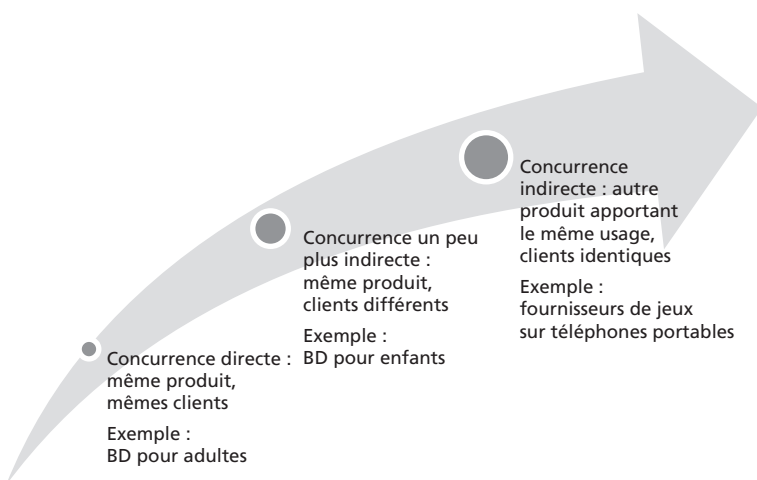


Figure 3.6 – De la concurrence directe à la concurrence indirecte

Tout créateur focalise son intérêt sur la **concurrence directe**, c'est-à-dire sur les entreprises qui proposent le même produit, service ou concept en direction de la même clientèle ou d'une clientèle différente. D'autant que cette concurrence est visible et donc facilement identifiable. Les choses se compliquent avec la **concurrence indirecte**. Ainsi entend-on dire fréquemment dans les cas de projets innovants (mais pas seulement) : « je n'ai pas de concurrent ». Cette affirmation est fausse : elle existe toujours, même de manière détournée et indirecte. D'ailleurs, les créateurs qui annoncent qu'ils n'ont pas de concurrents ne sont pas pris au sérieux par les investisseurs. En fait, très rares sont les cas où aucun concurrent n'existe. Car par concurrence indirecte, il faut entendre « toute offre similaire ». La concurrence peut également exister à l'autre bout du monde. Des recherches poussées sur toutes les formes de concurrence sont à mener très sérieusement car ce sont peut-être les concurrents les plus redoutables à l'avenir.

Les éléments importants de l'étude de la concurrence figureront également en annexe, alors que dans le corps du Business Plan les informations essentielles seront décrites et synthétisées le plus possible sous forme de schémas et de tableaux.

Les informations recherchées sur les différents acteurs de la concurrence seront synthétisées dans les deux tableaux suivants.

1) Concurrence directe :

- nombre
- taille, moyens
- origine
- caractéristiques principales
- origine géographique
- rythme d'apparition et de disparition des entreprises concurrentes
- pratiques concurrentielles habituelles
- facteurs de différenciation
- forces/faiblesses
- nouveaux concurrents possibles

→ Pour les concurrents les plus importants :

- CA
- part de marché
- Offre
- avantages concurrentiels
- ancienneté
- croissance annuelle
- domaine d'excellence
- notoriété/positionnement
- image de marque
- moyens financiers
- agressivité commerciale et moyens commerciaux utilisés

2) Concurrence indirecte

- nombre
- taille, moyens
- caractéristiques principales
- origine géographique
- rythme d'apparition et de disparition des entreprises concurrentes
- pratiques concurrentielles habituelles
- facteurs de différenciation
- forces/faiblesses
- nouveaux concurrents possibles

→ Pour les concurrents les plus importants :

- CA
- part de marché
- Offre
- avantages concurrentiels
- ancienneté
- croissance annuelle
- domaine d'excellence
- notoriété/positionnement
- image de marque
- moyens financiers
- agressivité commerciale et moyens commerciaux utilisés

Une autre forme de visualisation peut être utilisée, comme la cartographie des concurrents actuels où chaque groupe de concurrents (visualisé par des bulles de taille différente suivant l'ampleur de leur CA) suit des stratégies identiques. Elle sert à visualiser leur présence et leur force selon deux axes qui sont les indicateurs pertinents sur ce marché repérés comme « facteurs clé de succès » dans la phase précédente. Il s'agit en général de la largeur de la gamme offerte, la technologie, le prix, la qualité perçue des produits, les modes de distribution, le niveau de service, la présence géographique, etc.

Cette carte permet de choisir, dans cette « arène stratégique », où le créateur souhaite se lancer (figure 3.7).

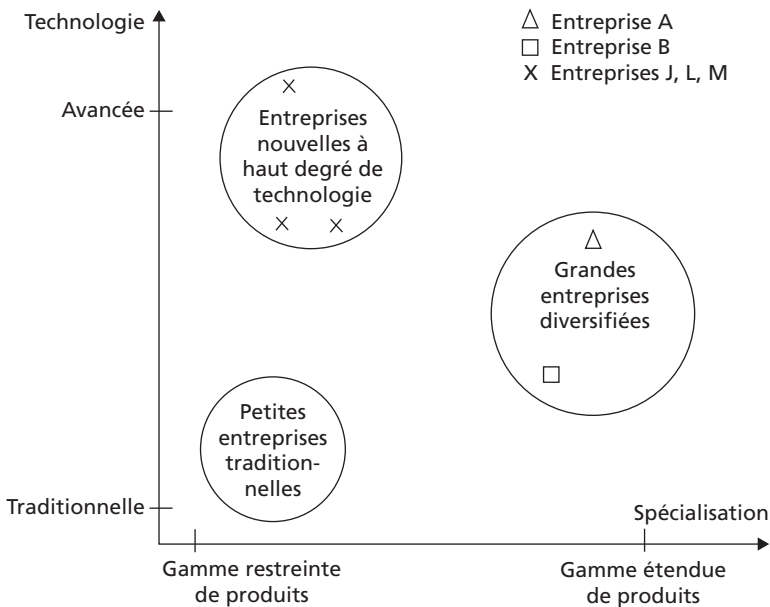


Figure 3.7 – Carte stratégique de la concurrence



Conseil

Faites une synthèse claire des principaux éléments à retenir à la fin de cette étude, sous la forme d'un petit tableau des points positifs et négatifs ou des 5 points à retenir (comme pour le marché).



• • • • •	• • • • •
---	---

À partir de la connaissance fine du marché et des clients actuels, mais aussi de la concurrence, le projet se précise et le Business Plan va pouvoir démontrer à quelles cibles de clientèle l'entreprise va s'adresser et quel sera son positionnement stratégique pour assurer sa rentabilité et sa pérennité. Pour cela, Il peut être utile de synthétiser toutes les informations recueillies plus avant dans une analyse des forces et faiblesses de votre projet¹ en regard des opportunités et menaces du marché et/ou segment visé pour vous aider à réfléchir aux orientations précises de votre stratégie et de votre positionnement et la définition de votre cœur de métier (*core business*). Ce choix stratégique vous permettra également de préciser vos sources de revenus.

Tableau 3.1 – Analyse projet/marché

	Nos forces	Nos faiblesses
Opportunités du marché	En quoi nos forces nous permettent-elles de saisir l'une de ces opportunités ? (ou plusieurs).	En quoi nos faiblesses nous empêcheraient-elles de saisir l'une de ces opportunités ? (ou plusieurs).
Menaces sur le marché	En quoi nos forces nous permettent-elles de contrer l'une de ces menaces ? (ou plusieurs).	En quoi nos faiblesses renforceraient l'une de ces menaces ? (ou plusieurs).

1 A partir de l'analyse SWOT, *strengths, weaknesses, opportunities and threats*.

Clientèle visée et positionnement stratégique

Ce paragraphe est lu et « décortiqué » par les partenaires, notamment financiers, qui chercheront à mettre en évidence toutes les incohérences du projet. Il convient donc de leur démontrer ici la faisabilité commerciale du projet : cette nouvelle entreprise a bien une place sur le marché (positionnement stratégique) et elle peut en vivre (Business Model).

Le **positionnement stratégique** correspond au choix de l'offre (ou des offres) fait par l'entreprise pour se différencier des offres des concurrents déjà implantés. Il se construit généralement à partir des trois critères que sont la technologie, la fonction (ou l'utilisation) et le type d'utilisateurs comme le montre la figure 3.8.

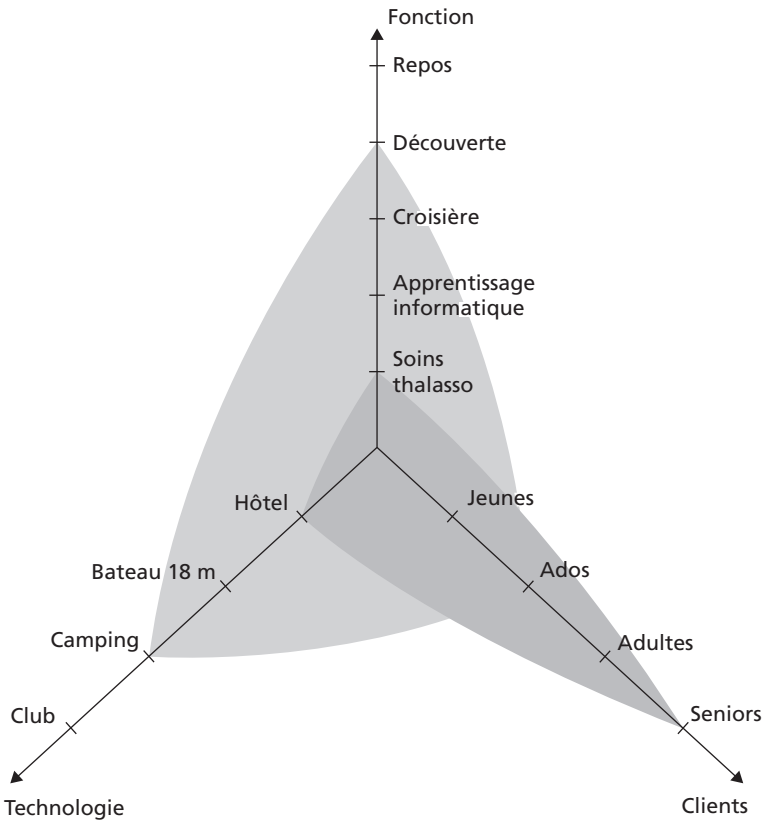


Figure 3.8 – Identification des positionnements stratégiques possibles



Exemple

On peut grâce à ce schéma identifier clairement les nombreux segments de marché qui peuvent exister dans le même périmètre, chacun représentant un positionnement stratégique particulier. Dans le cas de création d'une entreprise d'organisation de voyages et séjours, l'étude du marché préalablement réalisée nous a permis d'une part de définir ces critères et d'autre part de mettre en avant deux segments de marché particulièrement intéressants (selon les couleurs). Le premier correspond à des séjours découverte en camping pour ados et le second à des séjours thalasso en hôtel pour une clientèle de seniors.

Pour définir son positionnement stratégique de départ, le créateur va décider en fonction de son idée de départ et des caractéristiques du marché et de la concurrence ; c'est ce qu'on appelle le « **premier positionnement** ». Ce positionnement sur le papier doit être validé par des experts du secteur et par les clients potentiels pour prouver sa faisabilité.

Le positionnement va être également dicté par la demande des futurs clients. Les clients actuels sont plus ou moins satisfaits des offres actuelles proposées par les entreprises concurrentes déjà installées. De nouveaux clients existent également. Aussi dans ces conditions, il est tout à fait nécessaire de vérifier que votre offre (clients/besoins/technologie) sera bien accueillie par votre cible et qu'elle se transformera en clients acheteurs. Cette étape est cruciale pour démontrer aux partenaires la viabilité de votre projet.

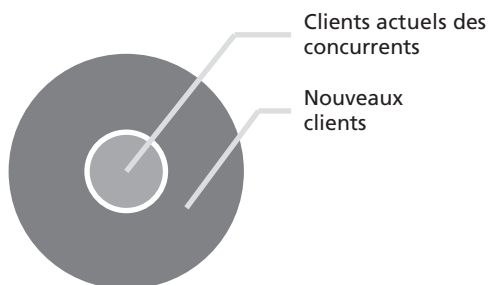


Figure 3.9 – Étendue de la clientèle

La méthode la plus simple pour confronter son projet à la réalité est de réaliser (ou faire réaliser) une enquête sur le terrain.

Enquête terrain

Cela consiste à interroger, à partir d'un guide d'entretien, des experts fiables et reconnus dans le secteur. Ces experts sont identifiables lors de l'étude du marché. L'avis de ces experts va permettre soit de confirmer le positionnement envisagé ou de l'améliorer en tenant compte de leurs conseils.

Ensuite, les clients potentiels doivent également être interrogés à l'aide d'un guide d'entretien spécifique. Ces entretiens devront vérifier tous les points de l'offre (acceptation totale/partielle, produits/services, prix, distribution, communication, rythme d'achat).

Valider son offre auprès d'experts et de sa future clientèle est essentiel pour confirmer qu'il existe bien une clientèle pour ce projet mais également pour estimer le chiffre d'affaires potentiel. Les lecteurs professionnels sont friands de ces avis, ainsi que de la manière dont l'enquête terrain a été réalisée (réalisé par qui, quand, où, auprès de quelles cibles, avec quelles interrogations, etc.). La méthodologie figurera en annexe avec les résultats les plus significatifs. Seule une synthèse des points cruciaux sera détaillée dans le corps du Business Plan.



Conseil

Ne sous-estimez pas cette partie de l'étude sous prétexte que le marché est très large et donc qu'il y a forcément une place pour votre projet. Autre mauvais motif : votre technologie est si innovante que les clients l'apprécieront automatiquement. Même remarque avec le niveau de prix : un prix plus bas que la concurrence ne veut pas systématiquement dire que les clients suivront. Seuls vos futurs clients ont la réponse !

Cette étude terrain vous permettra également de vérifier que vos avantages concurrentiels correspondent bien aux attentes de cette cible.

On peut illustrer les attentes des clients par la figure 3.10. Pour chaque catégorie d'attente (avantage en termes de prix, de qualité, etc.), correspond une stratégie générique pour l'entreprise.

		Avantage stratégique	
		Offrir un « plus » produit/service	La situation de la firme se caractérise par des prix attractifs faibles
Cible stratégique	Le secteur tout entier	Différenciation	Domination par les coûts
	Un segment particulier	Focalisation Stratégie de « niche »	

Source : adapté de Porter M., op. cit.

Figure 3.10 – Stratégies par activité

Bien souvent une nouvelle entreprise aura tout intérêt à choisir soit une stratégie de différenciation soit une stratégie de focalisation sur un segment voire sur une niche de marché plus petite que le segment entier. Cette stratégie de démarrage sur une niche est assez simple à mettre en œuvre. En revanche, elle s'avère risquée du fait de la faible taille de la clientèle. Aussi il est souhaitable de ne considérer cette **stratégie de niche** que comme une stratégie de départ et d'envisager d'autres stratégies pour les années à venir (développement de nombreuses niches, différenciation, etc.).

Deux solutions existent pour se positionner par rapport à la concurrence :

- La première consiste à se positionner comme l'un des concurrents si la nouvelle entreprise possède des caractéristiques similaires (produits, mode de distribution, etc.) ou désire lui ressembler (taille et croissance, éthique, etc.). Un gros effort en termes de communication et d'image (charges de communication) devra être alors envisagé pour se différencier de la concurrence actuelle.
- La seconde solution consiste à se positionner différemment ou radicalement différemment de la concurrence actuelle pour jouer sur l'effet de surprise par exemple, dans le cas d'un projet radicalement nouveau notamment. Ce dernier choix est intéressant, on parle de positionnement de rupture. En revanche, il est coûteux et la réaction des clients n'est pas toujours immédiate (trésorerie à prévoir).

Variante

Une autre manière de faire est celle de « l'océan bleu » : au lieu de rester sur son marché traditionnel et d'apporter des innovations incrémentales, l'entreprise peut chercher à créer un espace de marché nouveau grâce à une différenciation fondamentale : « l'innovation-valeur ». Comme par exemple, apporter de nouveaux services (visites d'appartements à acheter le dimanche), réduire les coûts (*low cost*).



Exemples

- Créer un produit ou un service à l'intersection de deux marchés existants est un moyen habile de se démarquer de ses concurrents. « Citadines » a introduit il y a 30 ans le concept d'Apart'Hotels par exemple qui n'est pas tout à fait un hôtel et pas vraiment un appartement. Sur le marché du séjour loisirs et affaires, la concurrence a toujours été rude. Sortir de cette concurrence par une stratégie de rupture a été gagnante. De plus, la prime au premier installé a joué, notamment pour les opportunités d'emplacements immobiliers.
- Le Pay per Use est également un positionnement de rupture maintenant fréquemment utilisé. Mais sur des marchés habitués au forfait, son arrivée déboussole la concurrence.
- La société familiale Puresentiel est devenu leader en pharmacie, en proposant des produits d'aromathérapie prêts à l'emploi. L'élargissement de la gamme des produits et les ventes à l'étranger ont renforcé le succès sur un marché ancien revisité.

Le Business Model ainsi exprimé précisément peut maintenant se traduire en chiffre d'affaires prévisionnel.

Calcul du chiffre d'affaires prévisionnel

Le calcul des ventes revient à estimer le chiffre d'affaires (CA) prévisionnel sur chacun des segments ciblés. Il s'agit de la multiplication de la quantité par le prix ; aussi il convient de calculer le CA par produit ou famille de produits pour tenir compte des spécificités (taux de TVA différents, saisonnalité, etc.). Ces prévisions des ventes peuvent se faire de deux manières, qui permettent une vérification.

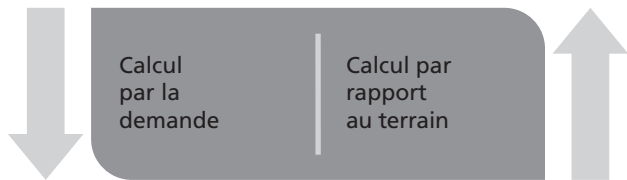


Figure 3.11 – Méthodes de calcul du CA prévisionnel

La première manière est un **calcul par la demande** : on utilise un calcul dit de la « chaîne des ratios » où il s’agit en fait d’une série de multiplications pour aboutir à un « CA maximum théorique ».

Le principe consiste, en partant du général au particulier, à multiplier des indicateurs clés, collectés dans la phase d’étude du marché et des concurrents et dans la phase d’enquête terrain. Les avis d’experts prennent ici toute leur importance. Ces indicateurs vont permettre d’obtenir une quantification du marché potentiel ciblé.

Si ces informations ne sont pas suffisamment fiables, il est toujours possible de réaliser un sondage, mais cette méthode s’avère longue et coûteuse. De plus, elle ne présente pas d’intérêt particulier par rapport à la méthode de la chaîne des ratios, notamment dans la phase de création de l’entreprise ; à la seule condition que les informations collectées en amont soient de qualité irréprochable.



Exemples

Calcul du marché grand public (BtoC) : cas d’une entreprise vendant des produits de santé bio aux seniors dans le Sud de la France pour commencer.

Sources d’information	Calcul
Données statistiques générales	Population totale × le % que représente la cible visée (les seniors) × le % de la proportion de la zone géographique visée (le sud de la France) = clients potentiels
Enquête terrain	× le % des clients intéressés par une nouvelle offre bio



 Enquête terrain et avis	$\times$ le % de part de marché estimée par notre nouvelle offre
Enquête terrain	$\times$ le nombre de produits achetés par an $\times$ le prix moyen accepté par ces clients = CA TTC

Calcul du marché Entreprises (BtoB) : cas d'une entreprise vendant du matériel électronique aux PME d'Ile-de-France pour commencer.

Sources d'information	Calcul
Données statistiques générales	Population totale des entreprises $\times$ le % que représente la cible visée (les PME) $\times$ le % de la proportion de la zone géographique visée (Île-de-France) = clients potentiels
Enquête terrain	$\times$ le % des clients intéressés par une nouvelle offre électronique
Enquête terrain et avis	$\times$ le % de part de marché estimée par notre nouvelle offre
Enquête terrain	$\times$ le nombre de produits achetés par an $\times$ le prix moyen accepté par ces clients = CA TTC

La seconde manière est un **calcul par rapport au terrain** pour vérifier la cohérence du calcul précédent. Il peut prendre plusieurs formes :

- Le calcul par analogie : on prend pour référence un concurrent (le dernier rentré sur le marché) ou le leader du marché pour s'étalonner et « borner » le CA,
- Le calcul par rapport aux moyens mis en œuvre : ce qu'il est possible de produire, le nombre de places dans un lieu défini, le nombre de jours travaillés pour un consultant qui aboutissent à un « CA réel ».

La confrontation de ces deux calculs permettra de contrôler ses prévisions, de se rassurer et de choisir le chiffre d'affaires le plus réaliste et le plus faible des deux, en appliquant le principe de prudence.

	Situation	CA prévisionnel pris en compte
CA par la demande > CA par rapport au terrain	Situation favorable où la demande est supérieure à ce que l'entreprise pourra fournir	CA réel
CA par la demande < CA par rapport au terrain	Situation peu favorable, la demande n'est pas totalement au rendez-vous : Soit réduire le projet et ses coûts Soit rechercher une nouvelle clientèle	CA par la demande

Préparez des prévisions de vente par année et par produit/ service puis en faire la somme et ce, pour les trois premières années d'activité.

Si l'activité est fortement saisonnière, il est recommandé de présenter des graphiques qui retracent les différences selon les mois ou les périodes. Réaliser des prévisions des ventes exactes demeure le point le plus délicat à chiffrer, d'où l'habitude prudente de proposer **trois scénarios** :

- Un scénario réaliste à partir duquel tous les tableaux financiers seront calculés et sur lequel les lecteurs professionnels financiers travailleront et vous apporteront leur réponse. C'est le scénario le plus probable et celui que le créateur souhaite voir se réaliser.
- Un scénario pessimiste qui permet de mesurer l'impact des risques identifiés sur la non-réalisation des prévisions souhaitées (ouverture d'une grande surface dans la zone de chalandise, crise économique, délai de RD beaucoup plus long que prévu, premières commandes qui tardent à venir, etc.).
- Un scénario optimiste qui permettra de mesurer les besoins de financement supplémentaires en cas de ventes plus importantes et rapides que prévu. Ce scénario n'est pas réellement pris en compte par les analystes financiers extérieurs, mais il permet de mettre en évidence les incidences sur le BFR et la trésorerie. De plus, certains jours, ce scénario « redonne le moral » au créateur.

Toutes ces prévisions seront bienvenues, présentées sous forme de tableaux synthétiques qui expliquent le mode de calcul et simplifient la lecture.

Tableau 3.2 – Scénarios de CA prévisionnel la première année

	Scénario bas ou pessimiste	Scénario moyen ou réaliste	Scénario haut ou optimiste
Marché en volume et/ou en valeur			

Il est possible d'anticiper les trois premières années d'exploitation, avec le même découpage en scénario, en prenant en compte l'extension de la clientèle : du cœur de cible la première année à une cible plus élargie la troisième année, comme le montre le tableau suivant.

	Scénario bas ou pessimiste	Scénario moyen ou réaliste	Scénario haut ou optimiste
Cœur de cible à très court terme (CT)			
Cible immédiate (CT)			
Cible élargie à moyen terme (MT)			

Stratégie de portefeuille

Jusqu'à présent, il a été considéré que la nouvelle entreprise n'offrait qu'un seul produit ou service à une seule clientèle. Néanmoins, dans certains cas plusieurs produits ou services peuvent être mis sur le marché dès le départ par la nouvelle entreprise, on parlera alors de portefeuille d'activités.

De plus, dans les trois premières années d'exploitation la nouvelle entreprise devra bien évidemment élargir sa gamme de produits et de services. On retrouvera donc cette préoccupation de gestion de portefeuille dans les « Perspectives d'avenir ».

Moyens à mettre en œuvre¹

Une fois le Business Model défini, il convient de s'intéresser à l'ensemble des moyens nécessaires pour faire « vivre » ce business model et que l'offre rencontre la demande.

Les moyens rentrent dans ce qu'on appelle le plan opérationnel, qui comprend les volets suivants : la technologie et sa protection, le marketing et le commercial, la production (et la technologie), la logistique, les partenariats, les ressources humaines² et l'organisation et la gestion administrative. Le *timing* et la planification du projet seront également évoqués car ils permettent de mesurer la cohérence entre les résultats financiers attendus et la réalité de la production ou de la distribution des nouveaux biens ou services.

Des variantes peuvent apparaître au niveau de la présentation en fonction de l'importance de tel ou tel élément nécessaire pour le bon démarrage de l'entreprise. Par exemple, pour un projet innovant, l'aspect technologique sera mis en avant en premier dans la mesure où il représente un atout essentiel pour la nouvelle entreprise. Dans le cas d'une entreprise de services, le personnel peut être un atout majeur. Le volet financier qui boucle le plan sera toujours évoqué séparément sous la rubrique « chiffrage du projet » dans la mesure où il permet de valider définitivement la faisabilité et la rentabilité de ce projet.

1 Se reporter au chapitre 2 pour plus de détails sur l'ensemble des moyens.

2 Les ressources humaines englobent le personnel salarié et toutes les personnes externes nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

La partie « Moyens à mettre en œuvre » doit comporter deux volets : des explications sur les moyens et les raisons de leur choix (premier volet) et leur traduction monétaire « combien ça coûte ? » (second volet). Ces coûts sont les éléments que l'on retrouvera dans la partie « Chiffrage du projet ». Comme un chiffre seul ne signifie pas grand-chose, des explications sur le contexte sont indispensables pour juger de la pertinence des moyens et de leur cohérence avec le projet.

Technologie

Quand on évoque la technologie, on fait référence à toutes les techniques et systèmes associés. On observe d'ailleurs une constante : la technologie est de plus en plus présente dans les projets.

Il convient ici de démontrer au lecteur le niveau et la maîtrise de la technologie que vous souhaitez exploiter sans oublier, pour le rassurer, votre réflexion sur les moyens de sa protection. Le lecteur cherchera à comprendre la technologie utilisée pour situer votre position par rapport à la concurrence et évaluer votre avance. Présenter des schémas synthétiques de fonctionnement qui aideront à la compréhension.



Conseil

Ne rentrez pas dans tous les détails du « comment ça marche », mais insistez sur le « à quoi ça sert » (comme évoqué p. 35) !

Pour vous aider, pensez toujours à décrire les produits et services ainsi que la technologie de deux manières différentes :

- la première est votre vision de spécialiste de l'état de l'art, gardez-la pour vous ;
- la seconde vision est celle des clients, qui pensent en terme de « gain » qu'ils vont réaliser en faisant affaire avec vous, qui êtes nouveau sur le marché et qui avez peu ou aucune référence. C'est le « à quoi ça sert ».

Expliquez le stade de développement du produit ou service (prototype, tests, pré-série, agrément) ce qui permettra au lecteur d'identifier le temps qu'il faudra attendre pour que votre projet atteigne le marché, le *time to market*. Le timing

d'un projet est tout à fait essentiel et bien des succès reposent sur ce qu'on nomme le *just in time*, c'est-à-dire la capacité de rencontrer son marché au bon moment, ni trop tôt ni bien sûr trop tard.

Mettre également en avant tous les avantages de la technologie découverte/maîtrisée/utilisée par rapport aux autres entreprises présentes sur le marché. Il est important d'évaluer et de chiffrer les efforts de recherche-développement (RD) faits depuis des mois (ou des années) pour atteindre ce niveau de développement mais aussi les efforts à organiser et à financer dans les prochaines années (combien ?) pour développer d'autres applications et se maintenir dans la course. Ce sera la première relation au chiffrage du projet.

On s'intéressera tout d'abord à la situation du démarrage de l'entreprise puis aux développements futurs pour décrire les éléments suivants et leur traduction en coûts.

Situation de départ

- Équipe de RD (personnes, qualifications, salaires).
- Acquisition de la technologie (délai, facilité et coût).
- Veille technologique (en interne ou externalisée, coût).
- Durée de vie de la technologie et moyens de substitution ou de remplacement (délai, coût).
- Accords de partenariat pour la RD (délai, coût).
- Services supplémentaires envisagés pour enrichir l'offre (coût).
- Etc.

Développements futurs

- Développements de nouveaux produits ou services envisagés (délai, coût, moyens spécifiques, etc.).
- Critères de choix des nouveaux produits et services.
- Etc.

Après avoir décrit la technologie, il est indispensable de montrer la réflexion et l'action déjà entreprise ou à entreprendre quant à la protection de cette technologie.

Protection de la technologie

La propriété industrielle englobe la propriété intellectuelle (droits littéraires et artistiques) mais aussi les créations dites matérielles (brevets et marques). Tous ces dépôts se font à l'INPI, l'Institut national de la propriété industrielle (www.inpi.fr).

Se protéger par un brevet

Déposer un brevet est un choix stratégique important mais le simple dépôt ne protège le déposant que dans la mesure où il exploite ce brevet et organise le suivi de cette protection (il doit apporter la preuve de la contrefaçon). Ces deux actions entraînent des dépenses à prendre en compte dans les prévisions.

Le choix existe entre le dépôt et le secret, possible dans certains secteurs à condition d'innover en permanence pour garder son avance et son avantage concurrentiel. Cette innovation constante a également un coût.

Le brevet permet de protéger pendant 20 ans une invention à condition qu'il s'agisse « d'une solution technique apportée à un problème technique, qu'elle soit nouvelle, implique une activité inventive et susceptible d'applications industrielles ». Sont exclus de la protection les découvertes scientifiques publiées, les programmes informatiques (bien que des discussions soient en cours à Bruxelles), les plans et toutes inventions contraires à l'ordre public et aux bonnes mœurs (voir plus de détails en Annexe 1, sur www.dunod.com).



Conseil

Aucune divulgation publique (colloque, revue scientifique, etc.) ne doit avoir été faite auparavant pour pouvoir prétendre déposer un brevet. Cette mésaventure arrive fréquemment à des chercheurs qui participent à des colloques et présentent des papiers de recherche sur leurs innovations. Dans ce cas, ces dernières ne pourront jamais être brevetées.

Se protéger est un véritable choix stratégique car un brevet est également un outil de conquête de marché et une arme économique face aux concurrents. Il peut être par ailleurs une source de revenus. À l'inverse de l'exploitation directe des résultats de l'innovation par la vente des produits, l'exploitation indirecte se traduit soit par une concession de licence qui s'apparente à une location de la technologie, soit par une cession qui s'apparente à une vente.

■ Première source de revenus : la concession de droits sur un brevet

La licence peut porter sur tout ou partie des droits attachés au brevet (fabrication, utilisation, vente) pour une exploitation dans un domaine déterminé sur un territoire déterminé et pendant une durée déterminée. Elle doit être inscrite au Registre national des brevets pour être opposable aux tiers. Il est possible de prévoir le cas échéant la transmission du « savoir-faire » associé et ses modalités (prix, etc.) ainsi que le droit de sous-licencier.

■ Seconde source de revenus : la cession d'un brevet

Il est possible de transférer la propriété, à titre gratuit ou payant, d'un brevet par le biais d'un contrat de cession établi par un acte sous seing privé ou authentique entre les deux parties. Cette session doit être inscrite au Registre national des brevets pour être opposable aux tiers à la condition que le ou les titulaires mentionnés du brevet soient également mentionnés à ce registre.

Par exemple un centre de recherche public peut transférer la propriété du brevet au chercheur qui a fait la découverte et qui souhaite l'exploiter en créant son entreprise.



Conseil

Il est important de bien examiner et de déterminer qui est le détenteur du brevet et de ses droits. Parfois, un organisme de recherche et un chercheur de ce même organisme peuvent en être propriétaires. Par ailleurs, le brevet peut appartenir au créateur en tant que personne ou peut être déposé au profit de la nouvelle entreprise. Dans tous ces cas, les droits d'exploitation ne sont pas identiques.

Avant de déposer un brevet, il est possible et même préférable de déposer une « **enveloppe Soleau** » pour prendre date. C'est un moyen de preuve simple (il donne une date certaine à son contenu) et peu coûteux (15 €) mais n'est en aucun cas un titre de propriété industrielle. Il n'en découle aucune protection directe et elle ne peut se substituer à un brevet. Son enregistrement se fait à l'Inpi.

Si la nouvelle entreprise n'a pas de technologie à protéger, elle doit penser à la propriété intellectuelle de ses **dessins ou modèles**.

La protection des dessins et modèles s'applique à l'apparence d'un produit ou d'une partie de produit, caractérisée en particulier par ses lignes, ses contours, ses couleurs, sa forme, sa texture ou ses matériaux. Il ne s'agit plus d'innovation technique mais d'innovation esthétique.

Pour bénéficier de la protection, le dessin ou modèle doit être nouveau, c'est-à-dire qu'il ne doit pas être identique ou quasi identique à un dessin ou modèle divulgué antérieurement. Il doit également présenter un caractère propre, c'est-à-dire susciter chez l'observateur averti une impression visuelle d'ensemble différente de celle suscitée par toute création divulguée antérieurement. La forme des objets industriels est également protégée par le droit d'auteur, sans formalités. Le dépôt de dessins ou modèles confère une date certaine à la création et son titulaire bénéficiera d'une présomption de propriété. Les dessins et modèles peuvent être protégés pendant cinq ans, renouvelables quatre fois maximum par période de cinq ans. Un seul dépôt (à l'INPI) peut concerner jusqu'à 100 dessins et peut être gardé secret. Le coût est faible : 38 € par dépôt plus 25 € par dessin noir et blanc ou 45 € en couleur. La prolongation pour 10 ans est de 50 € supplémentaires. Le dessin international coûte 280 € plus 30 € par État. Se renseigner sur www.wipo.int.

Dernier élément de protection, le **nom de domaine**, qui est la partie de l'adresse du site de l'entreprise sur l'Internet, est protégeable. Le choix de l'extension .com, .org, .eu ou .net, détermine l'organisme compétent auquel s'adresser. Pour déposer un nom de domaine avec l'extension .fr, il convient de s'adresser à l'Afnic (Association française pour

le nommage de l'Internet) www.afnic.org ou .fr. Le montant demandé pour bénéficier d'un nom de domaine est faible (de 30 à 65 € par an). Le principe du premier arrivé premier servi est la règle.

Un CD-ROM réalisé en collaboration entre l'Afnic et l'APCE est disponible sur ce dernier site.

Rappelons que depuis le 12 décembre 2002, les CFE (Centres de formalités des entreprises) situés dans les Chambres de commerce et d'industrie pré-enregistrent, pour une durée de 15 jours, le nom de domaine en « .fr » des nouvelles entreprises.

Liaison avec la finance

Les frais d'enregistrement ne sont pas déductibles du résultat comptable de l'entreprise. Ils doivent figurer à l'actif du bilan sous la rubrique « immobilisations incorporelles ». Toutefois, si la demande d'enregistrement est refusée, les frais d'enregistrement sont alors déductibles.

Moyens marketing

Les moyens marketing et commerciaux sont décrits dans le plan marketing (appelé également « marketing mix ») : ils sont la traduction des informations obtenues lors de la réalisation de l'étude de marché et des choix de positionnement faits par le créateur. Le plan marketing concernera les points suivants : la politique de produits ou de services, la politique de prix, la politique de distribution et la politique de communication (les « 4 P »). Pour les activités de services, 3 autres « P » s'ajoutent qui sont *Process* (l'interaction avec les clients), *People* (la force de vente) et *Physical evidence* (les composantes de l'espace de vente). La figure 3.12 reprend cette déclinaison.

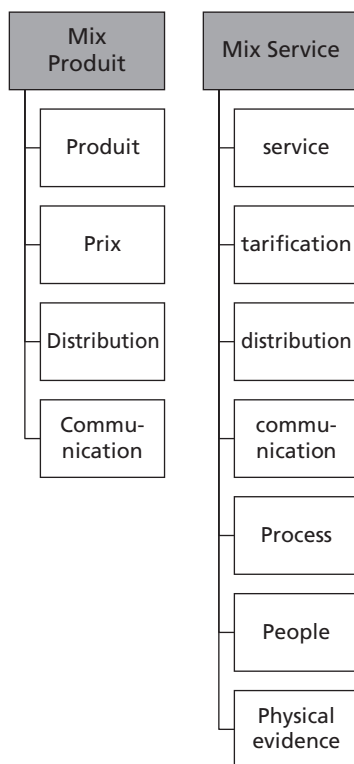


Figure 3.12 – Le mix produit et service

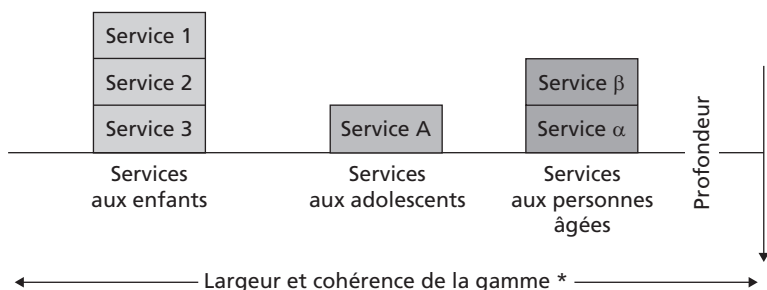
On peut agir sur l'offre par la politique de produits et de prix, par la politique de vente et de présence sur les canaux de distribution. On peut également agir sur la demande par la publicité et la promotion pour anticiper l'évolution du marché, gagner et conserver la confiance des consommateurs.

Les éléments à prendre en compte sont les suivants pour toutes les entreprises :

Politique de produit/service

Elle prend en compte les points suivants (figure 3.13) :

- Le positionnement de l'offre.
- La largeur et la profondeur de la gamme.



* Chaque grande catégorie de services (la 1, 2, 3 ; la A ; la α , β) est considérée comme autonome dans la mesure où elle est capable d'attirer une clientèle spécifique.

Figure 3.13 – Largeur et profondeur d'une offre



Conseil

Il est souvent plus intéressant de décliner l'offre actuelle de produits ou de services pour atteindre de nouvelles cibles, c'est-à-dire d'augmenter la profondeur de cette offre, avant d'envisager d'élargir l'offre. La maîtrise des produits et services actuels permet une bonne rentabilité car cette déclinaison ne nécessite pas de nouvelles charges très importantes (pas de recherche-développement, moins d'effort en terme de communication par exemple, etc.).

- La marque et le logo.

La **marque** ne s'applique pas à une entreprise mais à ses produits ou services. C'est un signe distinctif de reconnaissance qui garantit l'origine et la qualité du produit ou service proposé et donc permet de différencier ses produits ou services de ceux des concurrents. La marque permet à une entreprise de conquérir une clientèle et de la fidéliser. Il s'agit d'un capital qu'il faut protéger dans une perspective de développement commercial (pour plus de détails, se reporter à l'Annexe 1 sur www.dunod.com).

Il existe trois catégories de marque :

- Les marques de fabrique identifient les produits ou services d'un artisan ou d'un industriel. Elles sont utilisées pour les produits intermédiaires (comme la marque Tergal®) ou les produits finis.

- La marque de commerce est celle qu'un distributeur appose sur ses produits (comme Tex® les vêtements vendus par Carrefour).
- La marque de services désigne des services comme la location de voiture ou la coiffure (comme par exemple Europcar®).

Le **logo** est un élément de repère des clients. Il peut être un élément figuratif, c'est-à-dire un signe visuel (dessin, emblème, hologramme, figure abstraite ou représentative) ou un monogramme (les « C » entrelacés de Cartier) et doit être nouveau et disponible. Il fait partie du patrimoine de l'entreprise et doit donc être protégé. La procédure de protection se fait à l'INPI ; il peut être déposé soit comme une marque soit comme un dessin & modèle ou bien les deux. Le coût sera identique à celui d'une marque ou des dessins & modèles.

Tous ces éléments se traduiront en image pour les clients : entreprise innovante, vendant des produits fiables, entreprise *low cost*, etc.

Politique de prix

Ces éléments sont à préciser :

- le niveau de prix ;
- les types de prix (à l'utilisation, par abonnement,)
- les conditions de paiement (délais de paiement, vente à crédit) ;
- les moyens de fidélisation.

Politique de distribution

Elle renvoie aux éléments suivants :

- l'estimation du nombre de clients à visiter pour organiser les équipes ;
- le choix des canaux de distribution et des modes de distribution (directe ou indirecte) ;
- le choix et l'aménagement du point de vente ou des locaux ;
- le profil des vendeurs nécessaires à ce type de produit ou service : peut-on utiliser des VRP ? doit-on embaucher

- des agents commerciaux ? ou est-il préférable de passer par un distributeur exclusif ;
- le mode de rémunération des vendeurs ;
 - l'estimation des efforts de formation des vendeurs ;
 - l'estimation des efforts de vente et de prospection des nouveaux clients ainsi que des efforts pour suivre la concurrence ;
 - les besoins de recrutement nouveaux ;
 - le coût de la distribution.

Politique de communication

Tous ces éléments sont coûteux, il est essentiel de bien les préciser :

- modalités de publicité (Internet, réseaux sociaux, flyers, radio, affichage, TV, bus, etc.)
- le lancement d'un site Internet présentant l'entreprise et son référencement sont indispensables même si l'entreprise ne fait pas de e-commerce.
- l'organisation du lancement et de la promotion des ventes (choix des médias, budget, période) ;
- la politique de communication supplémentaire : salons professionnels à ne pas manquer, marketing direct, *street marketing*, etc. ;



Exemples

- *www.salons-online.com* est le premier portail des salons et événements professionnels. La recherche peut se faire selon l'ordre alphabétique ou selon le secteur d'activité mais également par ville, par date ou par organisateur. Le site comporte également une partie pratique qui renvoie sur d'autres sites bien utiles pour préparer son déplacement. Des invitations pour certaines manifestations sont offertes et envoyées par mail ainsi que la liste des prochains grands rendez-vous.
- *www.expodatabase.com* est spécialisé dans 1 700 foires et salons dans le monde entier et les voyages d'affaires. La recherche peut s'effectuer par secteur d'activité, par pays (80) mais aussi par date.
- *www.foiresalon.com* recense tous les événements en France.

- la réalisation d'une plaquette de qualité et préparation de documents commerciaux et d'argumentaires ;
- le budget de communication global.

Certains moyens de communication sont peu onéreux. On peut utiliser certains sites communautaires ou des parties de sites traditionnels pour générer du trafic et faire du *buzz* (ou publicité virale), qui donneront une image particulière à l'entreprise.

De même une présence active sur l'Internet (site, blog, forum, etc.) est indispensable pour augmenter la notoriété de la nouvelle entreprise.

Pour les **entreprises de service**, les aspects intangibles, immatériels et non stockables du service renforcent certains éléments auxquels le créateur doit consacrer plus d'effort. Ces éléments : le personnel et l'espace de vente sont encore plus déterminants dans ici. Ces efforts supplémentaires se traduiront inévitablement en terme de coûts supplémentaires. Leur organisation doit être explicitée.

Process

- Organisation de la production du service (en direct ou sous-traitance)
- Arbitrage entre front-office et back-office
- Salariés spécialisés (recrutement, formation, fidélisation)

People

- Recrutement de personnel spécialisé
- Formation du personnel (standardisation, sur-mesure)
- Fidélisation du personnel

Physical evidence

- Localisation pour recevoir les clients
- Organisation physique des lieux (accueil, production)
- Aménagement et décoration

Enfin il faut construire un plan d'actions commerciales cohérent (calendrier, cibles, moyens) et évaluer l'ensemble des coûts des actions commerciales : coûts de démarrage (recrutement, formation, actions initiales, etc.) et les coûts

récurrents (actions commerciales courantes, gestion des implantations commerciales, etc.). Le plan sera synthétisé par année pour identifier les efforts nécessaires au départ et les efforts des années suivantes. Ces efforts seront traduits en charges commerciales comme le montre le tableau 3.3. Les actions liées aux postes « People » et « Physical evidence » seront intégrées dans la catégorie Distribution et les actions « Process » se retrouveront dans les catégories distribution, communication et service après-vente.

Tableau 3.3 – Chiffrage du plan marketing

	Année 1	Année 2	Année 3
Politique de produits ou de services – –			
Politique de prix – –			
Politique de distribution – –			
Politique de communication – –			
Service après-vente – –			

L'avant-vente couvre toutes les activités requises en amont de la vente, c'est-à-dire les premiers contacts avec les clients, la réponse à des appels d'offres lorsque les clients potentiels soumettent un cahier des charges. Le créateur, « premier VRP » de son entreprise, mais aussi les commerciaux doivent disposer de supports écrits les plus complets possibles comme des argumentaires produits

mais aussi des supports de présentation sur le lieu de vente, etc. Il peut être utile de prévoir la mise à disposition de matériel chez les prospects et les distributeurs, dans ce cas il faudra compter un budget important (immobilisations).

Le **service après-vente** désigne l'ensemble des services associés aux produits et services que vous offrez à vos clients, avec ou sans supplément de prix. Il s'agit de l'ensemble des services tels que les garanties, les réparations et la maintenance. Le service après-vente peut être un élément important de la décision d'achat pour tous les biens durables et techniques, et ce quel que soit le type de clientèle (particuliers, industriels ou administrations).



Exemple

L'entreprise Darty a fondé sa réputation sur son service après-vente rapide et efficace. Cela ne lui a pas empêché d'offrir un sur-service après-vente mais cette fois payant (garantie sur cinq ans payante au lieu des deux ans gratuits).

Le service après-vente rentre dans l'évaluation de la valeur pour le client. Dans ce cas ne considérez pas seulement le service après-vente comme une activité à organiser et comme un coût à supporter mais également comme une manière de vous différencier par rapport à la concurrence.



Exemple

Un installateur de chaudières murales sur le marché des particuliers a décidé d'offrir deux types de service dans le but de fidéliser sa clientèle. Tout d'abord il offre l'entretien ou le dépannage à la demande. Mais il propose également un abonnement, moyennant un prix plus élevé, permettant un dépannage ou un entretien plus fréquents et sans délai au cours d'une année. Cette dernière version, véritable service après-vente, apporte deux avantages : une meilleure image et une fidélité des clients mais également une rentrée d'argent récurrente (bonne pour la trésorerie).

Le plan de l'ensemble des actions marketing doit être prêt le jour « J », comme on le rappellera dans le paragraphe *timing*.

Production

L'organisation de la production des biens et services est à expliciter dans ce paragraphe ainsi que l'originalité de cette organisation (démarche qualité, matériel, etc.). On pourra bien entendu s'appuyer sur les informations récoltées et détaillées dans la check-list (voir p. 49 et suivantes). Le choix entre faire (produire) et faire faire (sous-traiter) sera argumenté ici.

La **qualité** est un facteur de compétitivité essentiel. Cet aspect est souvent insuffisamment traité alors qu'il est prioritaire. Des contrôles qualité sont à organiser. L'image de l'entreprise auprès des clients en dépend mais également des retombées financières en découleront, car la non-qualité ou la mauvaise qualité coûtent cher. Les interlocuteurs externes seront très sensibles aux informations touchant à la qualité. Les efforts et les dépenses faits en vue d'obtenir une certification (norme ISO...) sont importants à préciser.

Logistique

On rentre ici dans le cœur du fonctionnement de la nouvelle entreprise, par le biais des flux entrants et sortants de marchandises, de biens et de services.

Un tableau complet des fournisseurs potentiels (disponibilité et qualification, coûts et délais) relatant les clauses principales des contrats, notamment les clauses sur les prix d'achat, sur les délais de paiement, sur les délais d'engagement, les volumes et les modalités de paiement a été réalisé dans la check-list. Il est intéressant d'expliquer dans ce paragraphe les choix faits en matière de logistique et les raisons de ces choix, en fonction des éléments suivants :

- Quel est le fournisseur le plus intéressant et le plus fiable ?
- Quels sont les indicateurs importants/clés pour l'activité : niveau de qualité, délai de livraison, quantités possibles, délai, prix, modalités de paiement.
- En matière de livraison, la question se pose de faire en interne ou de faire faire.



Exemple

Dans certains métiers, les achats représentent le facteur clé succès primordial d'un business, comme par exemple dans la restauration.

Ces choix doivent montrer la cohérence entre les solutions retenues et la nature du projet. Ils auront des répercussions financières, sans oublier qu'une nouvelle entreprise doit rester concentrée sur son métier (être « *focus* »). On peut illustrer cette réflexion par le schéma suivant :

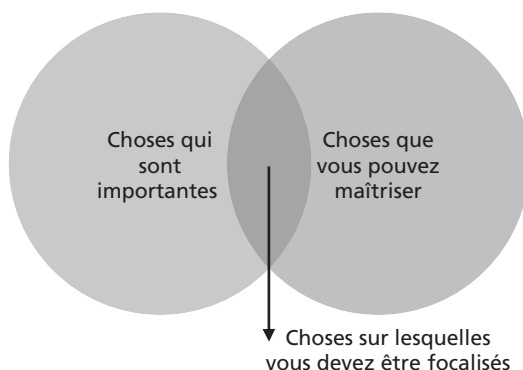


Figure 3.14 – Réfléchir à ce qu'on « sait faire »

La livraison est un bon exemple. Est-ce le métier de la nouvelle entreprise de livrer ses clients ? a-t-elle le personnel nécessaire ? quel est le coût ? ou bien n'est-il pas plus simple et plus économique d'externaliser ce service à une entreprise dont c'est justement le métier ? Dans ce dernier cas, on peut être exigeant même sur les conditions et les délais par exemple.

Partenariats

Ne sous-estimez pas l'aide que vos partenaires peuvent vous apporter. Ces partenaires peuvent être commerciaux, industriels, distributeurs, financiers ou vous aider dans votre recherche-développement. On évoque largement les partenaires financiers dans la mesure où ils sont des apporteurs de capitaux pour démarrer l'exploitation de la nouvelle

entreprise. Mais les partenaires commerciaux ou distributeurs sont aussi particulièrement intéressants dans la mesure où ils peuvent vous aider à trouver des clients, des fournisseurs ou à vendre vos produits et services.

Les **fournisseurs** vous procureront des matières premières, des composants, des produits ou des services mais également des délais certains, des standards de qualité, des quantités d'approvisionnement, des prix et parfois des délais de paiement. Essayez toujours de signer des partenariats avec plusieurs fournisseurs c'est-à-dire au moins deux. Au cas où l'un d'entre eux pose problème (disparition ou concurrence), il est toujours important de pouvoir compter rapidement sur un deuxième fournisseur.

Les **distributeurs** vous assureront l'écoulement de vos produits et services moyennant un pourcentage sur les ventes. La même remarque que précédemment est également valide en ce qui concerne le nombre de partenaires.

Les **laboratoires de recherche publics** ou de **grandes entreprises** pourront s'avérer des partenaires intéressants pour développer des programmes de recherche-développement.



Exemple

Pour assurer son développement, l'entreprise Ucar a passé des partenariats avec des concessions automobiles pour aborder le marché de la location courte durée aux particuliers via le véhicule de remplacement. Il a géré l'activité véhicule de remplacement des concessionnaires Opel qui souhaitaient offrir ce genre de service à leurs clients contraints de laisser leur voiture au garage. Ucar a ensuite développé des « corners » à son nom dans les garages à la manière des marques de luxe dans les grands magasins. Les clients se sont habitués à ce nouveau service et ont commencé à louer des voitures aussi pour le week-end et les vacances. Ces alliances ont ainsi permis à Ucar de rôder son offre et de s'assurer que son parc de véhicules et ses tarifs pouvaient lui permettre de louer les véhicules le week-end. Ucar et OpelRent utilisent la même plateforme de réservation.

Mettre en avant dans ce paragraphe les noms des partenaires, leurs avantages et les raisons de leur choix, ainsi

que les éléments qui rentrent dans le partenariat (durée, lieu) et les avantages que vous en tirez pour votre nouvelle activité. Par ailleurs, il convient de ne pas oublier de préciser les personnes impliquées dans ce partenariat ainsi que les coûts engendrés.

Personnel

Également au cœur du fonctionnement de la nouvelle entreprise, l'organisation des ressources humaines est déterminante pour la viabilité du projet. Les moyens humains dont dispose l'entreprise pour démarrer et ceux dont elle souhaite disposer quelques années plus tard doivent être explicités séparément.

Personnel de départ

- Dirigeants actuels et leurs compétences.
- Organisation du travail de la jeune équipe.
- Nombre de personnes, qualifications et compétences en fonction de la charge de travail.
- Mode de délégation et de contrôle mis en œuvre.
- Politique de management des ressources humaines et politique salariale (développement de carrière que vous pouvez proposer à vos salariés).
- Définition des besoins en formation et évaluation du coût.
- Facilités d'embauche possibles (aides, etc.).
- Coût du personnel.



Conseil

Certains emplois sont des « emplois aidés ». Les textes évoluent souvent, il est prudent de se renseigner à Pôle Emploi, à Bpifrance, à l'Urssaf, notamment sur les conditions d'acceptation du dossier (avant, au moment de l'embauche ou après).

Présentez un organigramme simple de la société à son démarrage.

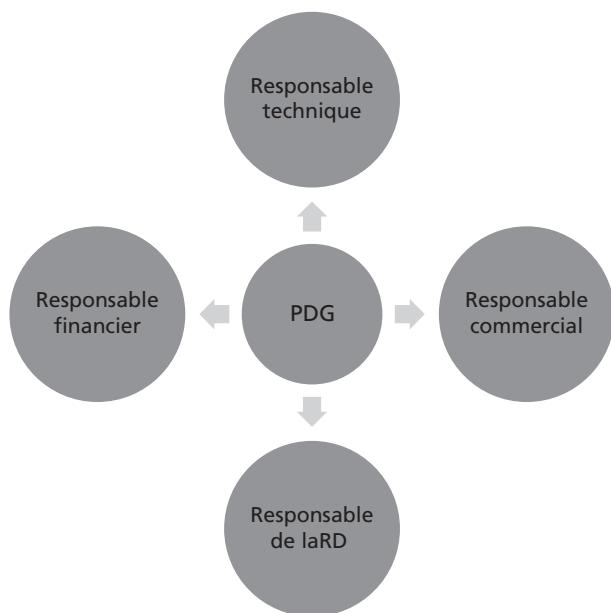


Figure 3.15 – Organigramme en « soleil »

Bien souvent, au démarrage de l'entreprise, le personnel est peu nombreux et l'équipe dépend directement du PDG qui assure la fonction de développement de l'affaire. Cette structure « en soleil » permet une grande flexibilité et une bonne circulation de l'information. Elle est très dynamique pour débiter et devra se professionnaliser au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise.

La manière de gérer l'entreprise au départ avec peu de personnes est cruciale pour le lecteur investisseur qui s'implique d'abord dans une équipe. La cohérence entre les qualifications du personnel et le niveau de rémunération sera précisée ici.

Toutes les activités non essentielles pour démarrer doivent être externalisées (comptabilité, ménage, logistique, etc.).



Conseil

Pour diminuer vos charges de personnel pendant la période d'avant installation ou pendant les premières semaines qui suivent

l'installation de la nouvelle entreprise, vous pouvez avoir recours au secrétariat virtuel. La seule condition est de considérer ce service comme une alternative ponctuelle.

Ressources humaines futures

L'équipe de direction est-elle au complet ou des embauches sont-elles nécessaires et à quel horizon ? Quels sont les postes manquants ? Quelle est la meilleure manière de les recruter et à quel coût ? Quel appel à la sous-traitance ou à l'intérim est prévu ?

Ce paragraphe retrace les besoins en personnel dans les trois prochaines années. Votre personnel est la clé du succès. S'il vous manque des compétences, ce n'est pas une catastrophe à la condition de pouvoir recruter : décidez et planifiez les recrutements ou l'appel à la sous-traitance ainsi que les qualifications requises. N'oubliez pas que certaines compétences sont à la fois difficiles à trouver et coûteuses. Il convient d'en tenir compte dans les prévisions.

Si l'entreprise prévoit une augmentation du nombre de personnes très importante, il est intéressant de présenter également le nouvel organigramme avec la répartition des tâches, en fonction des prévisions des ventes. Dans l'exemple ci-dessous, les ventes devraient augmenter à l'exportation et une nouvelle fonction lui sera dédiée à partir de la troisième année.

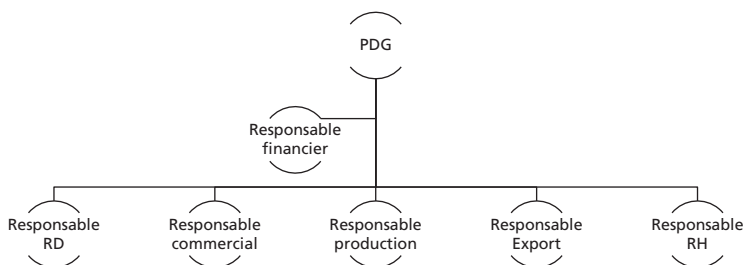


Figure 3.16 – Organigramme année 3

Le créateur d'entreprise ou l'équipe de création doivent intégrer ou développer une culture d'entreprise de croissance.

Cela implique de maîtriser les problématiques liées à un développement rapide de l'activité. Le contrôle du suivi des activités et la répartition des activités permettront d'assurer la croissance. Les tableaux de bord et indicateurs financiers de suivi sont des informations synthétiques nécessaires pour évaluer l'activité de son entreprise, anticiper ses risques et adapter le pilotage en conséquence. Un tableau de suivi permet de piloter l'activité et d'anticiper les décalages de trésorerie, et d'en informer les actuels et futurs investisseurs.



Exemple

Le cofondateur du site de petites annonces LeBonCoin.fr, Olivier Aziac, reconnaît qu'avec la croissance rapide de son entreprise (de 2 à 200 salariés), le plus difficile est de s'assurer qu'elle « ne perd pas son âme ». Un management de proximité, pragmatique, centré sur les résultats et la définition d'objectifs le permettent.

Développer une culture de contrôle et de suivi, établir des *reporting* mensuels, tout en gardant l'esprit start-up ou jeune entreprise n'est pas si simple mais indispensable. Ce dernier point intéresse beaucoup les interlocuteurs financiers car il leur assure le contrôle du suivi des dépenses et des rentrées financières et *in fine* et de la trésorerie.

Organisation et gestion administrative

Ce volet retrace les différents éléments nécessaires à la création proprement dite de l'entreprise, c'est-à-dire son immatriculation, mais aussi tous les aspects contractuels (règlement intérieur, procédures informatiques, etc.), les dossiers administratifs (autorisations d'implantation ou permis exigé, exigences administratives particulières, aide ou attitude des collectivités locales, relations avec les administrations, etc.) ainsi que les assurances.

La première question est de savoir auprès de quel organisme s'immatriculer.

Immatriculation

Savoir où déclarer son activité n'est pas toujours chose simple. Le tableau 3. permet aux différents types de créateur de retrouver le Centre de formalités des entreprises (CFE) où déclarer la nouvelle entreprise (selon les statuts ce sont des organismes différents qui peuvent faire office de CFE). Ces éléments seront déterminés dès que le choix de la structure juridique sera fait (voir paragraphe suivant).

Tableau 3.4 – Organismes où immatriculer la nouvelle entreprise

Type d'activités	Où déclarer son activité ?
Commerçants Sociétés commerciales (EURL, SARL, SA, SAS, SASU, EURL, SNC)	Chambre de commerce et d'industrie
Personnes physiques et artisans	Chambre des métiers
Société civile (SCI, SCM, SCP) Société d'exercice libéral (SELARL, SELAFA, SELCA) Agents commerciaux (entreprises individuelles) Établissements publics industriels et commerciaux (EPIC) Groupement d'intérêt économique	Greffe du Tribunal de commerce
Membre d'une profession libérale (réglementée ou non) en entreprise individuelle	Urssaf
Auto-entrepreneur	Enregistrement en ligne (auprès de l'Urssaf)
Artistes, auteurs assujettis à la TVA	Centre des impôts
Personnes physiques et morales exerçant à titre principal des activités agricoles	Chambre d'agriculture

Remarque

S'immatriculer en ligne

Il est également possible de s'immatriculer en ligne sur le site www.greffes-formalites.fr

Ce qui est beaucoup plus simple. L'acte officiel est envoyé sous 48 heures.

Depuis 2003, les formalités d'immatriculation ont été simplifiées pour les commerçants et les sociétés. La notion de siège social est remplacée pour les commerçants personnes physiques, les artisans et les professions libérales par la notion d'adresse de l'entreprise. Les commerçants peuvent déclarer l'adresse de leur local d'habitation et y exercer une activité, dès lors que celle-ci ne relève pas d'une législation spécifique et n'est pas explicitement interdite par le contrat de bail. Pour les sociétés, la loi autorise l'installation du siège social au domicile de son représentant légal, sans limitation de durée, sauf législation particulière ou contre-indications dans le contrat de bail.

S'organiser pour fonctionner requiert un personnel qualifié et donc représente un coût à bien identifier. Il convient également de prendre en compte toutes les procédures de contrôle financier (par un expert-comptable, un auditeur, etc.) et d'identifier une banque partenaire, ainsi que les modes de suivi de l'activité (*reporting*). Tous ces éléments représentent un coût inévitable.

Éléments à prendre en compte

- définition des modalités de gestion du personnel et évaluation des coûts associés ;
- montage des dossiers administratifs pour la création d'une nouvelle entreprise, pour obtenir des aides à la création d'emplois ou tout autre dossier administratif ;
- procédures : informatique, assurances, etc.
- Un dossier important parfois oublié est celui des assurances. L'entreprise ainsi que son responsable doivent être assurés.

Assurances

- L'assurance responsabilité couvre les dommages causés aux tiers. La plupart des contrats assurent « les conséquences de la responsabilité civile en raison des dommages causés à autrui du fait des activités de l'entreprise ». Cette assurance concerne toutes les personnes autres que l'entreprise assurée et ses salariés. Elle couvre les activités accomplies dans le cadre de l'exploitation, y compris les activités accessoires (restaurant, crèche...).
- L'entreprise peut également prendre une assurance de responsabilité civile pour les produits livrés.
- L'assurance dommages sert à couvrir les dommages que subit l'assuré (incendie, dégât des eaux, vol, perte d'exploitation...).
- L'assurance perte d'exploitation est indispensable. En cas de sinistre grave par exemple, il faut de longs mois avant de reprendre une activité normale alors que les charges fixes (salaires, loyers, etc.) continuent à courir. L'assurance perte d'exploitation permet de réduire l'impact du sinistre. L'objectif est de replacer l'entreprise dans la situation financière où elle aurait dû se trouver si le sinistre n'avait pas eu lieu. C'est au chef d'entreprise de choisir la durée de garantie et il est conseillé de compter large. Les compagnies d'assurances proposent plusieurs contrats aux entreprises. Il est tout à fait obligatoire de lire les clauses d'exclusion avant de signer ces contrats.

Se reporter aux éléments listés dans la check-list pour évaluer ces coûts.

Par d'ailleurs, certaines **sources d'information** peuvent être utiles à ce niveau. On peut citer le Ministère de l'Économie, du Redressement Productif et du Numérique qui fournit des informations aux créateurs. Au sommaire : créer, transmettre et développer l'entreprise, importer-exporter, s'implanter à l'étranger, examiner les difficultés financières, concourir pour un marché public, etc. Ce site permet également d'accéder à des formulaires et de télécharger des documents www.economie.gouv.fr

D'autres sites peuvent aider le nouvel entrepreneur dans son organisation. www.netpme.fr fournit des dossiers et modèles de contrat ainsi qu'un forum et des annuaires. Le site de l'administration fiscale www.impots.gouv.fr permet de télécharger des modèles d'actes nécessaires pour l'enregistrement d'une société, une modification de capital, une cession de parts sociales, une cession de fonds de commerce, etc.

Aspects juridiques

Ils concernent le choix de la structure juridique de l'entreprise ainsi que tous les éléments juridiques en relation avec les aides et les textes juridiques.

Éléments sur la structure juridique

Le créateur doit choisir sa structure juridique. Les deux grandes catégories de forme juridique, l'entreprise individuelle ou la société, se distinguent sur presque tout. Le choix se fera en fonction du profil du créateur, de l'activité de la nouvelle entreprise et des ambitions du créateur.

- **L'entreprise individuelle**

Dans **l'entreprise individuelle** (choisie par plus de 50 % des créateurs), l'entreprise et son créateur ne font qu'un. Il en résulte une grande liberté d'action : l'entrepreneur est le seul « maître à bord », il n'a de comptes à rendre à personne. La notion d'abus de bien social n'existe pas dans l'entreprise individuelle. En contrepartie, les patrimoines professionnels et personnels sont juridiquement confondus, sauf si on effectue une déclaration d'insaisissabilité devant notaire. L'entrepreneur individuel est donc responsable des dettes de l'entreprise sur l'ensemble de ses biens propres, à l'exception de sa résidence principale, et dans certains cas sur ceux de son conjoint (s'il est marié sous le régime légal de la communauté réduite aux acquêts). L'entreprise porte officiellement le patronyme de son dirigeant auquel il est possible d'adjoindre un nom commercial. Les bénéfices figurent en bénéfices industriels et commerciaux (BIC) ou non commerciaux (BNC) dans la déclaration d'impôt sur le revenu du dirigeant. Les

formalités de création sont extrêmement simples, il suffit de demander son immatriculation en tant que personne physique auprès du Centre de formalités des entreprises (CFE) situées à la chambre de commerce et d'industrie pour les commerçants, à la chambre de métiers pour les artisans et à l'Urssaf pour les professions libérales (voir le tableau 3.4).

Ce type de structure juridique est particulièrement simple mais risqué pour un créateur !

Deux autres possibilités, plus récentes, sont à retenir.

– Le régime de **l'auto-entrepreneur**

Créé au début de l'année 2009, ce nouveau régime permet à une personne de s'inscrire facilement et gratuitement (sur Internet) pour exercer son activité. Les formalités ont été très simplifiées par rapport aux autres statuts. L'auto-entrepreneur est un entrepreneur individuel qui relève du régime fiscal de la micro-entreprise et l'entreprise est en franchise de TVA. Un site lui est dédié www.lauto-entrepreneur.fr avec toutes les informations et documents nécessaires.

Le chiffre d'affaires réalisé est limité à 82 200 HT pour les activités de vente et à 32 900 HT pour les prestations de services. Ce nouveau régime, temporaire, est parfait pour se tester en tant qu'entrepreneur mais également pour tester son marché.

– Le nouveau régime de **l'EIRL**

L'entreprise individuelle à responsabilité limitée se veut un compromis entre l'entreprise individuelle et la SARL, en apportant une protection du patrimoine de l'entrepreneur individuel.

• La société

Une **société** constitue, à l'inverse d'une société individuelle, une personne morale juridiquement distincte de son ou de ses créateurs. Par conséquent, l'entreprise dispose de son propre patrimoine et l'utilisation des biens de la société à des fins personnelles peut entraîner des poursuites au titre de l'abus de biens sociaux. Elle possède une dénomination sociale, un siège social (domiciliation) et un patrimoine initial (capital social). La société est imposée au titre de l'impôt sur les sociétés (IS). Elle dispose de son propre patrimoine et,

sauf faute grave reprochée à son ou ses dirigeants, les biens personnels des associés sont protégés. Le dirigeant désigné pour représenter la société vis-à-vis des tiers n'agit pas pour son propre compte mais au nom et pour le compte d'une personne morale distincte, la société. Il doit donc respecter un certain formalisme lorsqu'il est amené à prendre des décisions importantes. De même il doit périodiquement rendre des comptes aux associés sur sa gestion. La création de la société donne lieu à des formalités complémentaires : rédaction et enregistrement des statuts auprès du centre des impôts, parution d'une annonce au Journal d'annonces légales.

Dans le cas d'une société, la structure la plus habituellement choisie par les créateurs est la SARL. Pour des projets d'envergure la SA ou la SAS doivent être envisagées.

Pour certains projets particulièrement ambitieux et qui engagent un grand nombre de partenaires et d'associés d'une part et qui ont une ambition de croissance forte d'autre part, la **SAS** société par actions simplifiée peut s'avérer une structure très intéressante (voir l'Annexe 2 sur www.dunod.com). La grande liberté laissée aux associés dans la rédaction des statuts de la SAS recèle des risques et oblige la nouvelle entreprise à faire appel à un avocat spécialisé pour une rédaction très précise des statuts. De ce fait, les formalités de constitution de ce type de société sont plus lourdes, plus longues que celle de la SA est enfin beaucoup plus coûteuses (à prendre en compte dans la rubrique « frais de constitution »). Autre ombre au tableau, la barre des 37 000 € de capital social demeure élevée pour nombre de créateurs.

La SASU société par actions simplifiée unipersonnelle permet à un créateur de créer seul une société.

Le tableau 3.5 retrace les principales caractéristiques entre l'entreprise individuelle, l'auto-entrepreneur et les formes de société.

Certaines sociétés proposent de générer les statuts on line. Ces propositions sont payantes. www.statutsonline.com par exemple.

Focus sur la SA

Le conseil d'administration d'une SA (entre 3 et 18 membres obligatoirement actionnaires) est chargé de définir une ligne directrice (les orientations de l'activité) et de contrôler les progrès de l'entreprise ainsi que son suivi. Le président est désigné par le conseil d'administration parmi ses membres. Il dirige les réunions du conseil et représente en général l'entreprise. Ses fonctions sont définies par le conseil. Le directeur général nommé par le conseil d'administration (ou à défaut le président du conseil d'administration) assure la gestion courante de la société et la représente dans ses rapports avec les tiers. La fréquence des réunions du conseil d'administration n'est pas réglementée au-delà du minimum d'une fois par an.

Critères de choix d'une structure

Le choix d'une structure repose sur différents critères tels que la volonté du créateur de s'associer ou non, son organisation patrimoniale, son régime social, son régime fiscal, mais aussi la nature de l'activité, les besoins financiers nécessaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise et enfin de la crédibilité vis-à-vis des partenaires.



Exemples

- Certaines activités imposent par exemple le choix d'une structure juridique en société. L'exemple contraire est celui des débits de tabac qui doivent obligatoirement être exploités en entreprise individuelle ou en société en nom collectif (associés personnes physiques).
- Si le créateur souhaite rester seul « maître à bord » et ne souhaite pas rendre des comptes, l'entreprise individuelle s'impose. Dans le cas contraire et pour des raisons patrimoniales, économiques, fiscales, sociales ou liées au marché, la création d'une société sera une meilleure solution. Dans ce cas, il mettra en commun avec ses associés ses compétences, ses connaissances et son carnet d'adresses pour augmenter les chances de réussite de l'entreprise.

Tableau 3.5 – Caractéristiques des différentes structures

Critères	Entreprise individuelle		Société	
	Entreprise individuelle/EIRL	Auto-entrepreneur	EURL	SARL
Types *	Entrepreneur en solo	Entrepreneur en solo	Un seul (personne physique ou morale)	SA ou SAS ou SASU
Nombre d'associés	Entrepreneur en solo	Entrepreneur en solo	Minimum : 2 Maximum : 100 (personnes physiques ou morales)	SA : 7 au minimum SAS/SASU : 1 au minimum (personne physique ou morale) Aucun maximum
Montant du capital social	Pas de capital social	Pas de capital social	Pas de capital minimum, montant librement fixé par les statuts, 20 % libérés à la création	SA : 37 000 € au minimum, 50 % libérés à la création et le solde dans les cinq ans SAS/SASU : montant librement fixé par les statuts (depuis 2009), 50 % libérés à la création et le solde dans les cinq ans
Organes de direction	L'entrepreneur	L'entrepreneur	Le gérant est obligatoirement une personne physique (l'associé unique ou un tiers)	SA : conseil d'administration obligatoire de 3 à 18 membres actionnaires, dont un président (personne physique) SA moderne : Directoire SAS/SASU : liberté statutaire (au minimum un président ou directeur général)
Responsabilité du dirigeant	Totale et indéfinie des dettes sur les biens personnels, sauf déclaration d'insaisissabilité plus civile et pénale EIRL : patrimoine affecté	Totale et indéfinie des dettes sur les biens personnels, plus civile et pénale	Limitée aux apports, sauf cas particuliers, plus civile et pénale	Limitée au montant des apports (sauf cas particuliers), plus civile et pénale



 Types *	Entreprise individuelle/EIRL	Auto-entrepreneur	EURL	SARL	SA ou SAS ou SASU
Commissaire aux comptes	Non	Non	Non (sauf si chiffre d'affaires hors taxes très important et nombre de salariés est supérieur à 50)	Non (oui au-delà d'une certaine taille)	SA : oui SAS/SASU : pas systématique
Régime fiscal du dirigeant	Impôt sur le revenu, option possible pour l'IS	Impôt sur le revenu/ prélèvement libératoire	Associé unique : impôt sur le revenu Gérant tiers : assimilé salarié, option possible pour l'IS	Traitements et salaires (TS), sauf option pour l'IS	Traitements et salaires (TS), sauf option pour l'IS
Régime fiscal de l'entreprise	–	Franchise de TVA	–	Impôt sur les sociétés	Impôt sur les sociétés
Régime social du dirigeant	Non salarié	Non salarié	Gérant associé unique : non salarié gérant : un tiers : assimilé salarié	Gérant minoritaire : assimilé salarié gérant majoritaire : non salarié	SA : assimilé salarié SAS : assimilé salarié
Transmission des parts ou des actions	Cession de fonds	–	Cession des parts sociales	Cession libre entre associés et au profit des ascendants et descendants des associés	SA : cession libre entre associés, sauf clause d'agrément ou de préemption SAS/SASU : cession libre, mais les statuts peuvent prévoir l'inaliénabilité pendant 10 ans

* EIRL : entreprise individuelle à responsabilité limitée, EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée, SARL : société à responsabilité limitée, SA : société anonyme, SAS : société par actions simplifiée, SASU : société par actions simplifiée unipersonnelle

Éléments à prendre en compte

- L'organisation patrimoniale est un point sur lequel le futur créateur doit s'interroger. Constituer une société permet de différencier son patrimoine personnel de celui de l'entreprise et donc de protéger ses biens personnels de l'action des créanciers de l'entreprise. Néanmoins, dès que la société demandera un concours bancaire, cette dernière demandera probablement la caution du créateur et/ou de certains associés.
- Les besoins financiers déterminés lors de l'établissement des comptes prévisionnels sont un autre indicateur. Attention cependant de ne pas confondre capital légal minimum et besoins financiers réels de l'entreprise.



Conseil

La loi permet de créer une SARL avec 1 euro de capital. Cela peut paraître intéressant mais se révèle à l'usage très dangereux. En effet, quel investisseur ou quels partenaires feraient confiance à un créateur qui ne prendrait aucun risque et ne s'engagerait qu'à hauteur de 1 euro ? Les montants traditionnels de capital social sont donc tout à fait à l'ordre du jour. N'oubliez pas non plus qu'en cas d'appel à la banque, celle-ci ne peut s'engager au maximum qu'à la hauteur du capital social. Dans le cas d'un capital à 1 euro, vous n'obtiendriez de votre banque qu'un seul autre euro. Il est préférable de considérer les 7 500 € anciennement obligatoires pour créer une SARL, même si le montant est librement défini dans les statuts.

- Le fonctionnement de l'entreprise. Selon la structure choisie, les règles de fonctionnement seront plus ou moins contraignantes. Dans l'entreprise individuelle, le dirigeant est seul et les règles de fonctionnement sont réduites au minimum. Il prend toutes les décisions et engage en contrepartie sa responsabilité. Dans les sociétés, le dirigeant n'agit pas pour son propre compte mais au nom et pour le compte de la société. Il doit donc observer un certain formalisme et ce formalisme est le plus souvent coûteux.



Conseil

Dans certains cas, un commissaire aux comptes est nécessaire et son coût est supérieur à celui d'un expert-comptable. Dans des cas très spécifiques (contrats de travail complexes par exemple) le recours à un avocat lors d'une Assemblée Générale peut être souhaité, il convient là aussi d'en prévoir le coût.

- Le régime social de l'entrepreneur est un critère tout à fait déterminant dans le choix de la structure juridique, notamment dans certains cas particuliers comme celui d'un créateur qui aurait cotisé pendant de nombreuses années dans un régime de retraite complémentaire comme cadre.
- Le régime fiscal de l'entrepreneur et de l'entreprise est également un critère à prendre en compte mais il ne doit pas pour autant être déterminant dans le choix car on ne crée pas une entreprise pour payer le moins d'impôts possible. On crée une entreprise pour avoir des clients et réaliser un chiffre d'affaires ou avoir une rentabilité suffisante pour se développer, même si les mesures d'exonération fiscale sont les bienvenues au moment de la création.
- Enfin la crédibilité vis-à-vis des partenaires incite souvent les entrepreneurs à se constituer en société. En effet le marché et les partenaires préfèrent souvent avoir affaire à une société plutôt qu'à une entreprise individuelle.

À l'étranger par exemple, la SA où les associés sont plus nombreux donne plus confiance aux partenaires. Dans certains pays, c'est même le seul statut reconnu.

Quelle que soit la structure choisie, si la société est créée par plus d'une personne, il est intéressant de signer un **pacte d'actionnaires**. Avant de se lancer dans l'aventure, le créateur (ou le porteur de l'idée) doit se mettre d'accord avec ses actionnaires sur les points suivants :

- la répartition des apports en capital ;
- le partage du pouvoir au sein de la société ;
- la rémunération de chacun (salaire, dividendes, plus-value) ;
- la politique de distribution des dividendes ;
- la sortie d'un ou de plusieurs associés (droits préférentiels) ;

- d'autres points qui risquent de poser problème lors de l'exploitation de l'entreprise.

Dans ce pacte, les associés devront également préciser leurs relations avec leurs futurs investisseurs :

- le mode de sortie des investisseurs (vente de leurs parts, introduction en Bourse, vente de l'entreprise, etc.) ;
- les modalités du reporting, etc.

Ce pacte peut faire l'objet soit d'un contrat sous seing privé, soit faire partie des statuts de l'entreprise. Cette seconde solution est plus rare, sauf dans le cas de la SAS.

Ce pacte entre les actionnaires doit être conclu avant la création de la société.

Autres éléments juridiques

Il est par ailleurs toujours intéressant de s'informer (sur www.apce.com, par exemple) sur les nouvelles dispositions pour les entreprises. Le lieu de domiciliation est un élément important à prendre en compte dans certains cas quand il autorise des aides, des subventions ou l'accès facilité à des infrastructures modernes (exemple d'une ville équipée en Internet rapide, en Wi-Fi, etc.).

Pour les entreprises technologiques, le statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI) peut s'avérer intéressant (voir chapitre 2).

Les demandeurs d'emplois peuvent bénéficier d'aides.

Le dispositif NACRE propose un parcours d'accompagnement renforcé d'au moins 3 ans, structuré autour des trois thèmes suivants : aide au montage, appui pour le financement et appui pour le développement via des organismes labellisés par l'État et une aide financière. Se renseigner sur www.emploi.gouv.fr/nacre.

L'ACCRES est une aide qui octroie des exonérations de charges sociales pendant 12 mois, sur la partie des revenus ou rémunérations ne dépassant pas 120 % du Smic en vigueur. Se renseigner sur www.apce.com.

Enfin, certaines professions requièrent des autorisations spéciales qui compliquent et ralentissent la création de la nouvelle entreprise (par exemple un café littéraire proche

d'un établissement scolaire). Il convient de se renseigner, bien en amont de la création, pour gagner du temps (ou éviter d'en perdre) et éviter des surprises désagréables et coûteuses.

Structure du capital

Cette rubrique concerne bien entendu les sociétés. Cette information permet aux interlocuteurs financiers d'évaluer la solidité de la structure du capital avant de prendre une décision.

Ce paragraphe du BP précisera le type d'actionnariat et sa composition (en annexe, seront donnés les noms et coordonnées des actionnaires). Les informations sur leurs apports (en numéraire, en industrie, autres) et leurs motivations ainsi que leurs attentes en matière de retour sur investissement ainsi que l'horizon (introduction en Bourse, vente de l'entreprise, distribution de dividendes) renseigneront les lecteurs.

Enfin la valeur estimée de l'entreprise dans cinq ans sera évoquée. Quant au mode de fonctionnement de l'entreprise, il convient de préciser s'il existe un Conseil de surveillance ou un autre organe de pilotage particulier.

La structure du capital est liée à son mode de financement et à la recherche de financement pour constituer ce capital de démarrage.

Panorama des moyens de financement

Le financement de l'entreprise est composé de capitaux propres et des emprunts à moyen ou long terme¹.

Remarque

Les opérations de crédit-bail, consistant à mettre à la disposition de l'entreprise le bien nécessaire à son activité sous forme d'une location, suppriment le besoin durable et la ressource financière nécessaire pour satisfaire ce besoin durable (voir chapitre 2).

¹ Pour de plus amples informations, voir Le Grand Livre de l'Entrepreneuriat, Léger-Jarniou C. (éd.), Dunod, 2013.

Capitaux propres

Ils sont composés des apports personnels, d'autres apports et d'aides et subventions.

1) Apports personnels

- La **participation du créateur et de ses associés** dans le capital social de l'entreprise est primordiale. Cette participation augmente la crédibilité du projet vis-à-vis des investisseurs, assure la participation active du ou des porteurs de projet et permet de contrôler l'entreprise quelle que soit sa forme. Argumenter sur cette participation est un élément favorable pour les autres investisseurs.
- L'entreprise peut également recourir aux **comptes courants d'associés** (CCA), moyen de financement intéressant. L'utilisation des CCA consiste pour ces derniers à prêter à l'entreprise, sous la forme d'un compte-courant, des montants qu'ils récupéreront par la suite. Cette pratique très répandue comporte des avantages à la fois pour l'entreprise mais aussi pour les associés prêteurs. De plus cette méthode est simple et nécessite très peu de formalités administratives. L'utilisation des CCA présente pour l'entreprise une grande souplesse puisqu'elle ne nécessite pas de modification du statut social de la société (contrairement à une augmentation de capital). De plus, l'entreprise a la possibilité de déduire les intérêts versés aux associés imposables (si le capital est entièrement libéré), ce qui représente un avantage majeur. Les associés bénéficient des intérêts calculés par rapport au taux effectif moyen pratiqué par les banques pour des prêts supérieurs à deux ans. Dans certains cas, le montant des avances en compte-courant peut être plafonné.
- Il est toujours intéressant pour démarrer de faire appel à ce qu'on appelle la **love money**, c'est-à-dire l'épargne de proximité. Mettre à contribution sa famille, ses proches, ses amis peut se révéler très intéressant. Ce premier apport en capital, ajouté à celui de l'équipe de démarrage, permettra de donner confiance aux autres partenaires financiers extérieurs, y compris les banquiers. C'est ce qu'on appelle l'effet « boule de neige ».

Vos proches peuvent d'ailleurs bénéficier de réductions d'impôt sur le revenu en participant au capital de votre société. La réduction est égale à 18 % des versements selon certaines conditions. Par ailleurs, les contribuables qui paient l'ISF peuvent obtenir une réduction de 50 % de cet ISF, dans la limite de 45 000 €, lorsqu'ils investissent dans des PME non cotées (dispositif TEPA 2014).

2) Participation au capital

- Le **crowdfunding** ou financement participatif offre une solution nouvelle de financement. De nombreux participants peuvent participer au financement de la nouvelle entreprise, en contribuant par de petites sommes, via une mise en relation par Internet. Réservé au départ aux sociétés dans le domaine culturel, ce mode de financement s'étend à d'autres secteurs et se professionnalise. Trois formes sont possibles : le don, la participation aux fonds propres et le prêt. Des plateformes très connues ont ouvert cette possibilité (kisskissbankbank, MyMajorCompany ou Ulule), suivies par d'autres plus spécialisées (micro-crédit, projets responsables, prêts, etc.). Elles se rémunèrent en général à hauteur de 4 à 10 % des sommes récoltées.



Exemple

Les projets dans le secteur sanitaire font appel à ce type de financement. La brosse à dents connectée Kolibree qui permet de suivre l'efficacité de son brossage sur son smartphone a fait appel aux dons sur Kickstarter. Cette start-up française a collecté en 12 jours la somme de 70 000 dollars nécessaires pour financer l'industrialisation du produit.

Cet exemple n'est pas isolé et des sites se spécialisent dans le domaine de la santé, comme Medstart, B-a-MedFounder ou Petridish.org (pour financer la recherche). En plus des fonds récoltés, une campagne de crowdfunding valide le projet et peut intéresser des sociétés de capital-risque.

- Le **crédit solidaire** et les **micro-crédits** sont également possibles pour certains types de projets. Le site www.res-sources-solidaires.org recense les organismes de crédit solidaire. L'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique) offre des micro-crédits et des aides pour les créateurs exclus du marché du travail.

- Les **Business Angels** sont des investisseurs individuels qui investissent individuellement ou au travers de **clubs de BA** dans une nouvelle entreprise. Venu des États-Unis, ce terme désignait à l'origine des personnes investissant dans la production de films ou de pièces de théâtre, en échange d'actions ou d'un intéressement au succès des représentations.



Exemple

Des entreprises à succès comme Bell Telephone Company ou Body Shop ont été aidés par des *Business Angels*.

Leur investissement comporte une dimension financière (capital d'amorçage), une dimension affective (votre projet doit leur plaire) et une dimension de risque car ils peuvent tout perdre. S'ils rentrent dans l'aventure, ils apporteront connaissances, carnet d'adresses, temps, conseils et enthousiasme, ce qui est essentiel pour un créateur. Il existe des clubs d'anciens élèves liés à un établissement d'enseignement, des clubs thématiques (Femmes BA) ou régionaux.



Exemple

La Fédération des réseaux français de *Business Angels*, France Angels, est une source d'information intéressante. www.franceangels.org

- Il arrive que des **fournisseurs** de matières premières ou de marchandises participent au capital social de la nouvelle société. Ainsi, ils obtiennent non seulement l'exclusivité des approvisionnements à la nouvelle société, mais aussi les bénéfices de leur transformation ou vente. Pour les fournisseurs étrangers, c'est un moyen de pénétrer un marché local qui n'était pas sur la liste de leurs marchés habituels.
- Un certain nombre de **clients**, en participant au capital de la nouvelle société, s'assurent d'une part d'un approvisionnement continu en produits, et d'autre part – suivant leur part dans le capital de la société – de l'exclusivité d'achat des produits.

- Les **fonds d'investissement de proximité** (FIP) peuvent également être une autre source de financement. Prévus par la loi pour l'initiative économique, ces fonds ont pour objet de mobiliser sur un territoire donné l'épargne de particuliers sensibilisés à la bonne santé des entreprises locales. Ils sont incités à souscrire à ces fonds grâce à des dispositions fiscales intéressantes.
- Les **sociétés de capital-investissement** peuvent accompagner la nouvelle entreprise. Ce terme générique de capital investissement signifie un investissement en fonds propres ou quasi fonds propres. L'objectif du capital-investisseur est d'obtenir pour ses investissements une rentabilité supérieure à celle qu'il pourrait obtenir par un placement sans risque. Il obéit à une règle d'or simple : plus un investissement est risqué, plus la rentabilité espérée doit être élevée. Par rentabilité élevée il faut entendre en moyenne 15 à 20 % par an cumulé pour du capital-développement, 20 à 40 % pour une reprise d'entreprise avec effet de levier (LBO), plus de 30 % pour du financement de création d'entreprises. C'est au moment du désinvestissement que le capital-investisseur réalise la plus-value espérée, soit en revendant sa participation à un industriel ou à un autre financier, soit en introduisant la société en Bourse.

Ces sociétés accompagnent l'entreprise au cours des différentes phases de son existence :

- le capital d'amorçage finance un projet de recherche ou de finalisation de produit (peu financé en France) ;
- le capital-risque (*venture capital*) finance une entreprise en création ou au tout début de son activité ;
- le capital-développement finance une entreprise déjà existante cherchant à accélérer son développement ;
- le capital-transmission finance le rachat d'une entreprise par ses salariés ou par des tiers.

Un nouveau pacte d'actionnaires sera rédigé, entre l'entreprise et les investisseurs cette fois.

L'association française des investisseurs pour la croissance (Afic), www.afic.asso.fr ou l'EVCA (European venture capital association, www.business.scotland.gov.uk) donnent des infor-

mations sur les secteurs privilégiés par les sociétés de capital-risque ainsi que leur zone géographique d'activité et la phase d'activité où elles interviennent de manière privilégiée (démarrage, développement, reprise).

Focus

Les investisseurs en capital-risque participent au capital des nouvelles sociétés, partageant ainsi avec le créateur un risque. Ils s'intéressent rarement à des inventions qui exigent de plus amples travaux de recherche, de développement ou de conception.

Ces sociétés, lors de l'examen du BP de la société, étudient non seulement la rentabilité du projet mais aussi le risque qu'ils courent en y participant. Elles évaluent le risque en fonction de trois critères :

- l'équipe qui est appelée à gérer l'entreprise ;
- le Business Model ;
- le chiffrage du projet.

Les négociations portent non seulement sur la valeur du projet mais aussi sur l'équipe dirigeante et sur le contrôle de la société. Il n'est pas rare que les sociétés de capital-risque imposent l'embauche d'un manager externe à l'équipe des créateurs, l'obtention de la minorité de blocage au capital social de l'entreprise et/ou la réalisation de l'audit continu de la gestion de l'entreprise par leurs propres services.

En réalité en France, les sociétés de capital-risque interviennent peu au niveau du démarrage car le traitement d'un dossier entraînant un coût très élevé, elles préfèrent rentrer dans le capital de gros projets qui demandent des fonds importants (minimum d'un million d'euros) et se concentrent plutôt sur la phase d'après démarrage. L'entreprise pourra avoir recours aux sociétés de capital-risque ou de capital-développement pour le deuxième voire troisième tour de table, c'est-à-dire pour son développement.

Certaines sociétés se spécialisent par secteur d'activité. Ainsi, la société de capital-risque Innovation Capital a lancé un fonds dédié à la Silver économie pour soutenir des PME

innovantes dans ce secteur. Le fonds devrait investir dans 10 à 15 PME, pour des tickets de 2 à 10 millions d'euros, pour un total de 100 millions d'euros.

- Les **Clubs d'investisseurs** ont le même rôle et les mêmes objectifs que les sociétés de capital-risque mais demandent généralement des rendements moins élevés.



Exemple

Les Cigales, Clubs d'investissement pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire. www.cigales.asso.fr

3) Aides ou subventions d'investissement

Il existe de nombreuses aides ou subventions régionales.

Pour se financer, l'entreprise peut bénéficier de subventions d'investissement et de subventions d'exploitation. Comme on l'a déjà vu, les subventions d'investissement ne sont prises en compte par les lecteurs financiers qu'à la condition d'en apporter la preuve tangible (lettre d'accord, etc.). Cela signifie que le créateur ne doit pas passer trop de temps à rechercher d'hypothétiques aides. En revanche, il peut bénéficier facilement de subventions d'exploitation (financements à court terme) comme par exemple des primes pour l'emploi.

Prêts à moyen et long terme

- **Prêts d'honneur**, c'est-à-dire sans garanties et crédit solidaire

Les prêts d'honneur sont un crédit à moyen terme, d'une durée comprise entre deux et cinq ans, octroyés à la personne même du créateur sans demande de garanties personnelles ou réelles. Le prêt d'honneur a vocation à conforter, voir remplacer l'apport du créateur et à jouer un effet de levier pour l'obtention d'un financement bancaire complémentaire. Ils sont octroyés par des organismes qui ont chacun leurs critères de sélection (microprojet, projet en milieu rural, petits projets à potentiel, zone géographique ou types de créateur). Les principaux organismes sont Initiative France www.initiative-france.fr (premier réseau associatif), le Réseau Entreprendre www.reseau-entreprendre.org (projets à potentiel), l'Association pour le Droit à l'Initiative Économique (ADIE) www.adie.org et France

active www.franceactive.org (réseau de proximité). En plus des prêts d'honneur, ils apportent une aide et un accompagnement au créateur qui sont essentiels également.

- **Prêts bancaires**

Un certain nombre de banques commerciales accordent des prêts à moyen et long terme aux nouvelles entreprises. Ces prêts sont rares et doivent être garantis soit par des immobilisations, soit par des cautions personnelles du créateur.

- Le **prêt à la création d'entreprise** (PCE) a vocation à favoriser l'accès au crédit bancaire des créateurs de petites entreprises. Il vise à répondre à l'insuffisance de fonds propres ou quasi fonds propres des porteurs de projet en confortant leur plan de financement au démarrage.

Le PCE

Pour en bénéficier, la nouvelle entreprise doit être en phase de création (n° de Siren attribué et moins de trois ans d'existence), employer moins de 10 salariés, ne pas faire appel à l'épargne publique et ne pas avoir encore bénéficié d'un financement bancaire à moyen ou long terme.

Il est compris entre 2 000 et 7 000 € et obligatoirement accompagné d'un concours bancaire à moyen ou long terme dont le montant est compris entre deux et trois fois le montant du PCE et dont les caractéristiques sont libres et dépendent de la banque approchée.

Le PCE finance en priorité les besoins immatériels de l'entreprise (constitution du fonds de roulement, frais de démarrage) ce qui est fort appréciable, mais peut aussi financer la reprise d'un fonds de commerce. L'ensemble des ressources mises en œuvre au titre du programme ne doit pas excéder 45 000 € (prêts bancaires, prêt à la création d'entreprises, apport personnel, prêts d'honneur, etc.). La durée du prêt est fixée à cinq ans, au taux du marché, avec un différé de remboursement de 6 mois. Ce prêt est accordé sans caution personnelle ni garantie à toute entreprise en phase de création. Il bénéficie de l'intervention de Bpifrance (ex-Oséo) qui garantit à auteur de 70 % le prêt accordé par la banque commerciale. www.pce.bpifrance.fr

- Autres solutions

Il existe également les garanties et avances des régions, des départements et de certaines communes.

- **Autres prêts**

Il s'agit des prêts des clients et/ou des fournisseurs qui croient et veulent participer à la création de l'entreprise sans pour autant entrer dans le capital social.

Le tableau 3.6 récapitule ces sources de financement.

Tableau 3.6 – Types et sources de financement

Types de financement	Sources de financement
Capitaux propres	
Apport personnel Love money	– le créateur – ses associés – les CCA – la famille (dispositif TEPA 2014)
Participation au capital	– crowdfunding – crédit solidaire, micro-crédit <i>Business Angels</i> et clubs BA – fournisseurs – clients – FIP – sociétés de capital-risque
Aides ou subventions d'investissement	– l'État – les collectivités locales, les régions – les fondations
Prêts à moyen et long terme	
Prêts d'honneur	– les plates-formes d'initiative locale – les collectivités locales – les autres organismes de prêts d'honneur ou de développement économique, fondations, caisses de retraite, certains employeurs... – les prêts des créateurs
Prêts bancaires	– PCE (banques commerciales)
Autres prêts	– les fournisseurs – les clients

Ce panorama dressé, il convient de prendre en compte la recherche de financement nécessaire en fonction de la nature du projet et de l'étape dans laquelle se trouve le projet.

Recherche de financement

La recherche de financement pour démarrer l'activité puis pour assurer son développement peut être schématisée à chaque phase du projet, comme le montre les figures 3.17 et 3.18, dans le cas d'un projet non technologique puis pour un projet technologique.



Figure 3.17 – Phases d'un projet non technologique

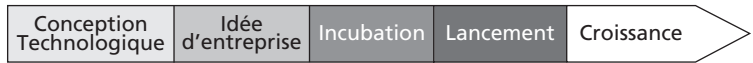


Figure 3.18 – Phases d'un projet technologique

À chaque phase, correspond un mode de financement privilégié, comme le montre la figure 3.19.

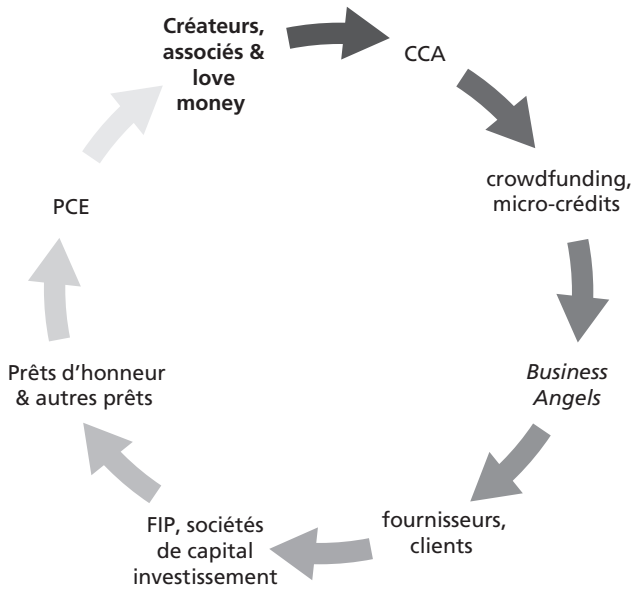


Figure 3.19 – Sources de financement suivant les périodes



Conseil

Lorsque vous demandez une participation financière aux *Business Angels* ou à une société de capital investissement, argumentez sur la manière dont vous allez utiliser ces fonds ainsi que sur la manière de les rembourser.

Estimer les dépenses courantes faites pendant toute la période d'avant-création est souvent une évidence dans les projets qui demandent un fort investissement en recherche technologique, mais est quelquefois oublié dans les autres cas.

Chiffrage du projet

Les éléments financiers sont si importants qu'il est d'usage de leur consacrer un paragraphe à part entière. On retrouvera donc tous les éléments dans le paragraphe « chiffrage du projet ».

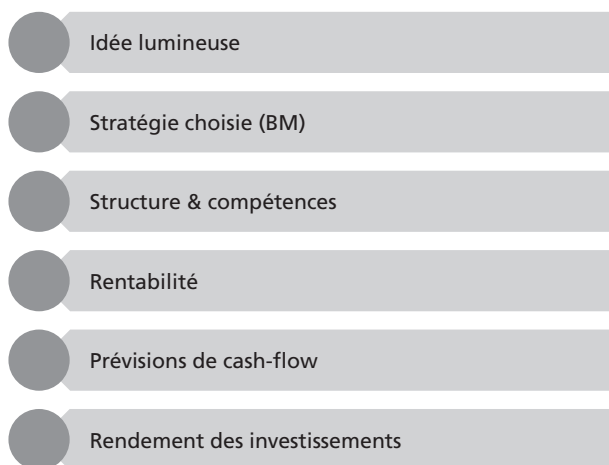
Ce paragraphe est volontairement non traité dans ce chapitre, car la construction entière du chiffrage du projet fera l'objet du chapitre 4, à partir d'un exemple.

Perspectives d'avenir

Ce paragraphe contient une brève synthèse des points évoqués dans tout le dossier et surtout les perspectives d'avenir de l'entreprise pour convaincre le lecteur de participer à « cette extraordinaire aventure ».

Synthèse

   ce niveau, une synthèse des points importants traités dans le dossier devra définitivement convaincre le lecteur de vous accompagner dans cette aventure. Vous pouvez vous inspirer du principe des six remarques clés pour conclure votre Business Plan, en insistant sur vos points forts et vos avantages concurrentiels :



Il est naturel d'évoquer les **risques** encourus par l'activité (facteurs limitatifs, risque particuliers) en les listant par ordre d'importance. Cela prouvera à vos interlocuteurs votre degré de maturité et votre vision de la situation. Bien évidemment il convient d'indiquer également les moyens envisagés pour lever ces risques (le fameux « plan B »).

Les bonnes questions à se poser sont les suivantes :

- Quelles sont les principales difficultés que votre business peut rencontrer avec les clients, les partenaires, les fournisseurs, l'équipe, votre outil industriel, la législation ou la conjoncture économique et sociale ? Comment les surmonter ? Comment pivoter ?
- Que deviendra l'entreprise en cas de conflits entre partenaires et associés ?
- Que faire si les résultats de la recherche restent sans valeur, si l'industrialisation est compromise ou bien encore si les produits ou services ne se vendent pas ? Enfin si l'entreprise connaît des incidents et arrêts de la production ou que l'activité n'est pas rentable ?

En conclusion, vous vous adresserez directement à l'interlocuteur de votre choix (banquier, investisseurs, partenaires, fournisseurs, etc.) pour lui rappeler votre demande mais aussi en contrepartie ce qu'il gagnera à vous accompagner. Rappel :

le Business Plan se décline en autant de versions qu'il y a d'interlocuteurs destinataires.

Futur

Enfin il est de coutume, de tracer les perspectives d'avenir de la nouvelle entreprise pour rassurer le lecteur et lui donner raison de participer à l'aventure.

En effet, une nouvelle entreprise à vocation à être pérenne. Les investisseurs détestent d'ailleurs les entreprises qui ne présentent pas, à leurs yeux, assez de perspectives d'avenir. Ceci est tout à fait cohérent avec leurs pratiques par lesquelles ils souhaitent avoir un retour sur investissement au bout de trois à cinq ans en général. La nouvelle entreprise doit donc être tout à fait florissante au bout de cette période et devenir n° 1 européen, leader sur son marché, etc.



Exemple

Après avoir créé Ventealapropriete.com en 2008, Christophe Viet « réalise l'idée qui était à l'origine de la création du premier site » avec Plugwine. Il s'agit d'une plateforme qui propose aux 30 000 petits producteurs indépendants en France, associés avec l'Organisation des vignerons indépendants (7 000 adhérents) un service clés en mains et les décharge de la logistique ; en contrepartie d'une commission de 15 % sur les ventes.

Après avoir commencé en BtoC, le nouveau métier se focalise sur le BtoB.

Montrez que vous avez anticipé les évolutions de votre environnement : Quels sont les principaux changements qui pourraient survenir dans les cinq ans à venir ? Ces changements peuvent-ils vous pousser à changer radicalement de stratégie (changement d'implantation, modification de votre prestation, politique de prix différente...) ? Quelle sera la place de votre entreprise sur le marché français, européen, mondial dans cinq ans ?

Pour synthétiser ces informations sur le marché, il est possible de faire appel à des matrices comme la matrice produits/marchés (Ansoff, 1962). Elle permet de visualiser les modes de croissance possibles de l'entreprise, soit par l'innovation

produits, soit par la conquête de nouveaux marchés, soit par une innovation liée à la conquête de nouveaux marchés avec de nouveaux produits (diversification) à partir de la situation de démarrage qui vise la pénétration du marché.

M A R C H É S	nouveau	EXTENSION ET CONQUÊTE DE NOUVEAUX MARCHÉS	DIVERSIFICATION
	actuel	PÉNÉTRATION DU MARCHÉ	INNOVATION DE PRODUITS
		<i>Produits actuels</i>	<i>Produits nouveaux</i>

Source : Ansoff I., Stratégie de développement de l'entreprise, Éditions d'Organisation, 1962.

Figure 3.20 – Matrice d'Ansoff



Conseil

Si les perspectives d'avenir sont très optimistes, il est conseillé d'insister sur le mode de sortie ainsi que la hauteur de la sortie du capital dont pourront bénéficier les investisseurs.

Annexes

Pour conclure le BP, il est de tradition de fournir tous les documents qui apportent des preuves et rassurent le lecteur.

CV des créateurs

Les CV du créateur et des membres de l'équipe de création sont intégrés à ce niveau du document (une page par CV sur le même modèle). Toutes les personnes qui auront un titre de conseiller ou d'expert auprès du projet ou qui le soutiennent sont également invitées à fournir un CV.

Documents complémentaires

Tous les documents importants et analyses utilisés pour construire le Business Plan peuvent être fournis et/ou synthétisés à ce niveau. Des devis pour la nouvelle installation, des plans, ainsi que toute étude technique peuvent être fournis. L'étude de marché réalisée figurera également en annexe sous forme schématique et résumée (les modalités de l'étude sont toujours « un plus » pour le lecteur). Des lettres de commande ou des intentions de commande sont également essentielles. Des coupures de presse (press-book) sur le projet et/ou sur le porteur ont également « un plus ».

Annexes financières

Pour les trois années d'exploitation, vous devez fournir au minimum les tableaux suivants :

- Plan d'investissement initial.
- Plan de financement initial.
- Bilan prévisionnel.
- Compte de résultats prévisionnel.
- Point mort.
- Fonds de roulement et besoin en fonds de roulement.
- Trésorerie mensuelle.

Il est recommandé de garder tous les tableaux et calculs ayant servi à établir ces tableaux financiers. Ils peuvent être demandés et discutés lors des rencontres avec les investisseurs.

Pour conclure

La démarche de construction du Business Plan demeure le principal objectif pour le créateur.

L'écriture du BP ensuite doit mettre en avant toute la cohérence du projet (cohérence homme/projet, des moyens et du marché visé, du financement et des objectifs, de la rentabilité et des capitaux investis).

La présentation doit respecter ce qu'attend le lecteur extérieur !

Chapitre 4

2^e étape :

La traduction financière du projet : les prévisions

À ce stade, il s'agit de traduire en termes financiers les éléments du projet antérieurement défini et ceci, afin de vérifier sa viabilité. Cette information est cruciale pour le ou les porteurs de projet mais aussi pour les apporteurs de capitaux.

Les informations porteront sur :

- les investissements de départ et leur financement ;
- l'exploitation qui regroupe les recettes et les charges.

Pour construire les prévisions financières, il convient de :

- construire le tableau d'investissement initial et le tableau de financement initial ;
- calculer les comptes d'exploitation et les bilans ;
- calculer la trésorerie mensuelle ;
- calculer les différents ratios qui permettent d'apprécier les performances de l'entreprise.

Ce chapitre rappelle tout d'abord quelques principes de construction et de cohérence du BP avant de se consacrer aux différentes étapes de sa construction. Pour faciliter cette construction, le créateur suivra l'exemple de la société Quick'Menu et visualisera les écrans de construction et de résultat à partir du logiciel « Business Plan Classic 2014 » d'EBP qui a servi de base pour sa construction.

Principes de la construction

Ce chapitre n'a pas vocation à remplacer un cours de finance ni à apprendre au créateur les notions concernant les budgets prévisionnels. Il retrouvera d'ailleurs toutes ces notions s'il le désire dans le lexique à la fin de cet ouvrage. Notre approche vise la compréhension de la construction des tableaux financiers, de l'utilité de ces tableaux financiers et des notions essentielles utilisées par les financiers. Ainsi, le créateur pourra construire lui-même les tableaux financiers, ou sous-traiter cette partie à un spécialiste tout en contrôlant les résultats.

Rappel

La qualité de la partie financière dépend de la préparation en amont faite par le créateur qui est le seul à connaître son « métier ». Les données de la partie financière sont basées d'une part sur les informations récoltées par le biais de la check-list précédemment analysée et d'autre part sur toutes les études réalisées en amont (études techniques, étude de marché, enquête clients). Pour ceux qui n'ont pas de connaissances financières précises, organiser le contrôle du travail de la partie financière par une tierce personne est nécessaire.



Conseil

La loi fiscale permet aux entreprises d'avoir des exercices fiscaux différents des 12 mois calendaires. De ce fait, les exercices fiscaux coïncident avec le début de l'activité de l'entreprise et non pas systématiquement avec l'année calendaire à savoir 1^{er} janvier/31 décembre.

Aussi, si vous commencez votre activité le 1^{er} septembre, car il s'agit d'une activité saisonnière, il est vivement conseillé d'établir votre budget prévisionnel du 1^{er} septembre au 31 août de l'année suivante. Tous vos comptes seront ensuite calqués sur cette périodicité.

Les **tableaux** financiers à fournir dans le document BP sont les suivants :

- Plan d'investissement initial
- Plan de financement initial
- Bilan prévisionnel
- Compte de résultat prévisionnel
- Le point mort
- FR et BFR
- Trésorerie mensuelle



Conseil

Accompagnez toujours vos chiffres d'une brève analyse rédigée. Vous pensez certainement que les chiffres sont suffisamment parlants, mais certains lecteurs ne s'attardent pas sur les tableaux au risque d'en manquer les points importants ou encore n'ont pas la même vision que vous car ils connaissent beaucoup moins bien que vous le projet. Pour aider le lecteur, il est recommandé de présenter les informations cruciales sous trois formes : un tableau, un graphique et un commentaire écrit.

Cohérence de la construction

Les tableaux financiers doivent être en accord d'une part avec les études marketing et organisationnelles préalablement réalisées et d'autre part avec l'objectif du créateur (ou des créateurs), comme on vient de le rappeler. Cette cohérence sera évaluée par les investisseurs notamment qui considèrent le BP comme un document « entier ».

Les tableaux financiers doivent traduire les études préalablement menées en termes financiers et non pas viser à créer un budget prévisionnel « seulement » rentable. D'une manière générale le créateur doit accepter que la première année d'exploitation de son entreprise puisse dégager des pertes. La deuxième année peut éventuellement donner des

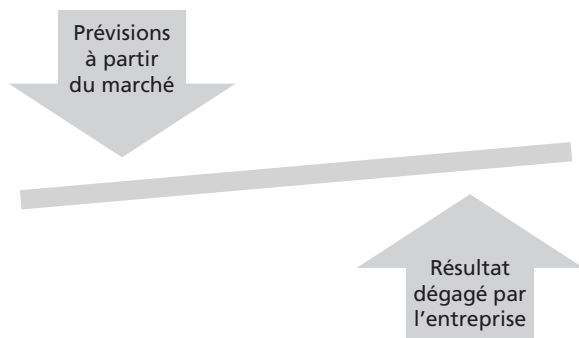
bénéfices selon le type d'activité exercée et la troisième année doit devenir bénéficiaire.



Exemple

Une entreprise de service ou de commercialisation pourra être rentable dès la première année, une entreprise de services technologiques la seconde ou la troisième, une entreprise de production la troisième si les investissements de départ sont lourds.

Pour obtenir cette cohérence, la construction des tableaux financiers se fait de manière itérative, c'est-à-dire qu'elle doit comprendre plusieurs **allers-retours**. Cette méthode de construction est appelée « *top-down* et *bottom-up* » ou méthode descendante-ascendante-descendante. La partie « *top* » correspond au chiffre d'affaires déterminé par l'étude de marché et la partie « *bottom* » par le résultat dégagé par l'activité de l'entreprise. Sans ce dialogue permanent entre les deux parties du business plan, il est probable que ce dernier resterait superficiel et peu cohérent avec les exigences de la réalité et avec celles du créateur.



Si le projet ne s'avère pas (ou pas assez) rentable après la construction « *top-down* », la démarche reprend en sens inverse. Après diminution de quelques charges non essentielles pour le business, on recalcule le résultat et on vérifie par le chiffre d'affaires.

Dans le cadre des allers et retours entre le projet et sa construction financière, on peut citer quelques pistes traditionnelles pour améliorer la rentabilité de ce projet :

- Augmenter les marges : pour cela augmenter le prix de vente (par exemple vendre des produits accompagnés de services associés, élargir la gamme des produits ou services offerts, positionner les prix en fonction des prix offerts par la concurrence...) ou diminuer le coût de revient (modifier la conception des produits, mettre en place une analyse de la valeur, augmenter la productivité, faire appel à la sous-traitance...).
- Limiter les besoins de financement : pour cela il est possible de partager les frais de recherche-développement ou de marketing avec des partenaires. On peut également investir dans du matériel d'occasion plutôt que du matériel neuf, on peut aussi louer plutôt qu'acheter. Pour diminuer le BFR, il est possible de négocier les délais de paiement clients et fournisseurs, de réduire le stock et de travailler en flux tendus.
- Soulager la trésorerie et générer plus de cash : retarder dans ce cas les premières sorties d'argent, facturer le plus tôt possible, faire payer les clients très rapidement, optimiser les débours de capital.
- Créer plus de valeur : maîtriser les frais de démarrage de l'activité (perte de productivité au départ, mauvaise qualité, perte de temps...) mais également limiter les investissements de départ qui ne créent pas de valeur.
- Faciliter le montage financier : adapter la structure du bilan aux possibilités et règles de l'entreprise, aux souhaits des actionnaires et aux conditions des banques.
- Limiter les risques et saisir les opportunités : ajuster votre stratégie pour, dès le départ, limiter la sensibilité aux risques et saisir les opportunités les plus rentables.

Dimensionnement du projet

Un des avantages de l'écriture double et simultanée - texte et finance - est de mettre en évidence les incohérences dans le Business Plan. Une des incohérences majeures fréquentes est

le surdimensionnement ou bien le sous-dimensionnement des projets. Les interlocuteurs extérieurs souhaitent lire un business plan adapté aux compétences de l'équipe de création et à ses moyens engagés.

Le **surdimensionnement** des projets correspond au cas où l'entreprise cherche à viser une cible beaucoup trop réduite par rapport à ce que les moyens engagés lui permettraient d'atteindre. Pour pallier ce surdimensionnement, une réduction des charges s'impose le plus souvent à moins qu'il soit possible d'élargir la cible visée, ce qui n'est pas certain. Cette situation est très dangereuse pour l'avenir de l'entreprise.

Le cas inverse est le **sous-dimensionnement** des projets. Cela signifie que les moyens volontairement engagés par le créateur sont beaucoup trop faibles pour atteindre un marché très réceptif, qu'il convient d'attaquer très rapidement avec des moyens plus importants. Ici au contraire, une augmentation des moyens et donc des charges sera nécessaire pour obtenir un chiffre d'affaires plus important et une meilleure part de marché. Des capitaux supplémentaires seront également probablement nécessaires. Cette situation est beaucoup moins critique que la précédente, à condition de l'aménager et de réagir vite.

Croissance de l'entreprise

Contrôler la montée en régime de l'activité en observant un certain nombre de principes de gestion est un gage de longévité pour l'entreprise.

L'insuffisance de capitaux propres au démarrage rend l'entreprise très vulnérable en cas de croissance plus rapide que prévue ou de modifications environnementales brutales par rapport aux prévisions (fonds de roulement insuffisant, constitution de stocks trop importants, allongement des délais de paiement, défaut de paiement des clients, perte brutale d'un gros client, etc.).

Des charges fixes trop élevées par rapport au chiffre d'affaires, une méconnaissance des coûts de revient, des amortissements, des frais généraux et des frais de personnel trop élevés rendent également l'entreprise vulnérable.

Pour se donner les meilleures chances de réussite il est indispensable d'observer un minimum de principes de gestion comme limiter les frais fixes, avoir une parfaite connaissance des coûts de revient, surveiller les postes clients et fournisseurs, les stocks et les investissements, contrôler la bonne application de son plan marketing, etc. ainsi que contrôler en permanence la réalisation des prévisions par des outils de gestion adaptés.

Pour suivre le cheminement de la création des tableaux financiers, nous allons utiliser l'exemple de la société Quick'Menu.

Histoire des créateurs

Deux amis Xavier (cuisinier) et Yves (serveur dans un restaurant) ont décidé de réunir leurs efforts pour créer une entreprise dans le secteur de la restauration.

Les amis discutent depuis longtemps d'une collaboration pour créer quelque chose pour eux et leurs enfants et de ne pas être toute leur vie salariés sans énormes perspectives d'avenir.

Le déclenchement de cette affaire s'est produit par l'aménagement d'un complexe immobilier qui va être occupé par une École de Commerce (600 étudiants, 100 enseignants en temps partiel et 50 administratifs) et par un certain nombre d'entreprises qui emploieront au total 1 000 salariés. L'école ne souhaite pas offrir un service de restauration mais simplement quelques distributeurs automatiques. Quant aux entreprises, de petite taille, elles n'offriront pas non plus de restauration à leurs salariés. Seuls des espaces détente sont prévus sur les plans, avec possibilité de faire réchauffer des plats.

Le père d'Yves, Jean, loue en face de ce complexe un magasin de 150 mètres qui lui servait d'atelier. Il est disposé à céder le droit au bail aux deux associés.

Clients



Figure 4.1 – Les clients

Prestations

Les deux amis, se fondant sur leur expérience et une étude de marché réalisée sur les six derniers mois, ont défini les prestations suivantes :

Vente à emporter :

- **Pour les étudiants et les bas salaires :** un menu composé d'un sandwich, d'un soda et d'un dessert au prix de 8 euros.
- **Pour les cadres :** un menu composé d'une entrée, d'un plat et d'un dessert au prix de 20 euros.
- **Pour les seniors livraison à domicile du repas du midi par abonnement :** un menu diététique composé d'une entrée, d'un plat, d'un dessert, et de pain.

Vente sur place :

- Vente de sodas, cafés, thés, bières, vins.
- Menu composé d'une entrée, d'un plat et d'un dessert, boissons en sus.

Heures d'ouverture

L'établissement sera ouvert uniquement à midi (de 11 h 00 à 15 h 00) étant donné que l'étude de marché a démontré qu'il n'y a pas de clientèle pour ce type de restaurant le soir.

Organisation des ventes

Les deux amis ont constaté que les clients ont très peu de temps pour déjeuner à midi. La pause pour les étudiants est majoritairement entre 12 h 00 et 13 h 00 et celle des salariés de 13 h 00 à 14 h 00. Pour éviter les retards, les deux amis ont mis en place un système de commande-achat des menus basé sur une application mobile. Chaque client, après avoir créé un compte sur le serveur de la société, passe commande pour un menu et une heure spécifique, et un mode de paiement (tickets restaurant, Carte Visa, liquide).

Les ventes à livrer sont organisées de deux manières :

- Clients par abonnement : chaque client pourra choisir son menu de la semaine suivante le vendredi. Un dépliant actualisé sera livré à chaque client.
- Clients occasionnels : commande chaque jour avant 15 heures pour une livraison le lendemain, *via* l'application Internet et mobile.

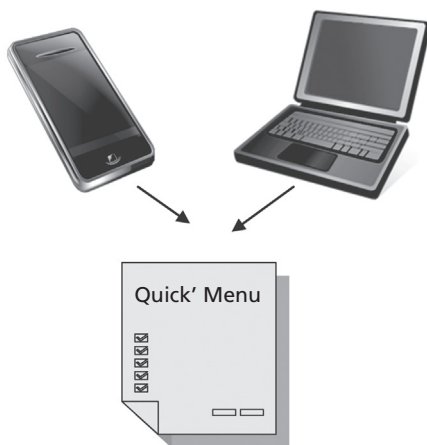


Figure 4.2 Les ventes

Moment opportun pour la création de l'entreprise

L'école de commerce et les sociétés déménagent durant l'été pour être opérationnelles début septembre.

Le local est disponible dès le 1^{er} janvier et il demande 3 mois de travaux pour être opérationnel. Normalement la société devrait être créée au mois de juin pour éviter des charges supplémentaires (frais de loyer, etc.).

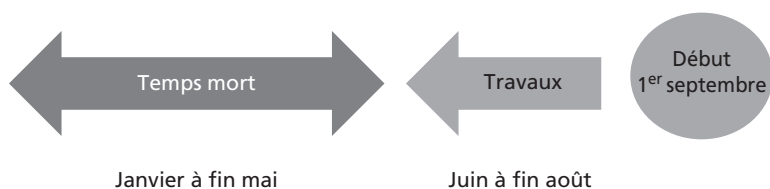


Figure 4.3a – Le moment opportun pour la création

Nos deux amis sont obligés de la créer le 2 janvier pour ne pas perdre le local. Les travaux commenceront au même moment pour une ouverture au mois d'avril. Ainsi la période avril-septembre sera consacrée à la vente uniquement aux seniors et à la publicité, comme l'indique la figure suivante, avant de démarrer l'ensemble de l'activité au 1^{er} septembre.

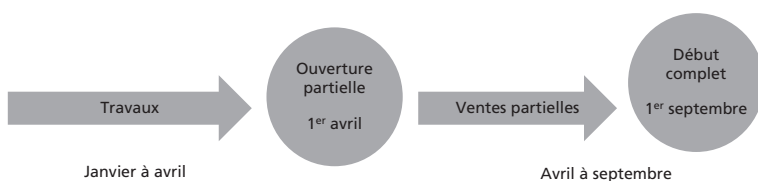


Figure 4.3b – La solution optimale

Pacte d'actionnaires

Avant le lancement de la société les deux amis ont pris un certain nombre de **décisions (pacte d'actionnaires)**

- Concernant le capital

L'étude financière démontre que la société doit disposer au moment de sa création de la somme de 400 000 euros. Or Xavier dispose de 150 000 euros, Yves 100 000 euros. Ils ne peuvent donc pas créer la société sans aide extérieure.

La banque est prête à leur allouer un prêt de 50 000 euros pour une durée de 5 ans au taux de 3 %, soit un total de 300 000 euros. Il leur manque 100 000 euros.

Le père d'Yves accepte d'apporter la somme de 100 000 euros. Pour ne pas changer le rapport de forces entre les deux associés, cette somme sera portée en compte-courant d'associés. Mais pour cela, il doit être actionnaire. Il va donc participer au capital social de la société avec 10 000 euros (et son fils Yves diminuera la sienne à hauteur de 90 000 euros).

- Concernant la gestion

Yves sera nommé gérant minoritaire de la société.

- Concernant les salaires

Les deux associés auront le même salaire, soit respectivement 24 000, 28 000 et 30 000 euros sur les 3 années.

- Concernant l'avenir de la société

Les deux associés anticipent la croissance de leur société à partir de la quatrième année. Ils vendront et distribueront d'autres produits et embaucheront du personnel supplémentaire. Pour cela, ils ont décidé de ne pas distribuer de dividendes pendant les 3 premières années, augmentant ainsi les capacités d'autofinancement de la société. Ils envisagent de se lancer à terme dans un service de cuisine à domicile, notamment pour les repas du soir quand ils sont fermés. Une nouvelle étude leur sera alors nécessaire.

La **construction** débute par le recensement des investissements nécessaires et leur financement pour déterminer le capital nécessaire au démarrage de l'activité et se continue par les besoins et recettes liées à l'exploitation de cette activité.

Première phase : Installation

L'installation est la première étape de la vie de l'entreprise. Pendant cette période, les créateurs mettent en place la structure de l'entreprise. Au moment de l'installation, deux éléments sont essentiels à déterminer, **les investissements** et leur **financement**, d'autant qu'ils sont indissociables et ont une répercussion directe sur la trésorerie.

Investissements

Les investissements se composent en trois catégories :

- **Les investissements incorporels** qui regroupent le droit au bail que les créateurs doivent payer, les frais de création de l'entreprise (y compris les différents frais de notaire, avocat etc.), la création du site Internet et de l'application mobile nécessaires pour la publicité et la prise des commandes des clients, l'achat de la licence III pour la vente d'alcool et enfin les frais pour le dépôt de la marque et du logo.
- **Les investissements corporels** qui regroupent les travaux d'aménagement et de mise aux normes de la cuisine et de la salle ainsi que l'équipement nécessaire pour la cuisine et pour la salle.
- **Les investissements financiers** concernent uniquement le dépôt de garantie pour le loyer du local.

En accord avec les décisions préalables à la création de la société, il n'a pas été prévu de nouvelles acquisitions pendant les 3 premières années, à l'exception du remplacement du petit matériel. De nouveaux investissements seront faits à partir de la quatrième année¹.

Nos créateurs, en utilisant leur expérience dans le domaine, ont établi la liste des investissements et ont lancé des appels d'offres pour leur acquisition. Le tableau 4.1 donne les montants correspondants aux investissements. On doit comptabiliser les valeurs Hors taxes, mais prendre en considération les valeurs toutes taxes comprises pour les paiements et la tenue du tableau de trésorerie.

Amortissements

Les investissements constituent les immobilisations de l'entreprise (biens qui restent d'une manière permanente et ne sont pas destinés à la revente). Le tableau 4.2 donne les dotations aux amortissements annuels ainsi que la durée pendant laquelle le bien est amorti. Les dotations aux amortissements sont calculées par rapport aux valeurs HT.

1 Ces tableaux ont été réalisés à l'aide du logiciel EBP « Business Plan Classic 2014 ». Si vous souhaitez découvrir le logiciel, rendez-vous sur www.ebp.com

Tableau 4.1 – Liste des Investissements

Rubriques	TTC.	HT.
Investissements	339 490	305 408
<i>Investissements incorporels</i>	<i>145 810</i>	<i>139 008</i>
Frais de constitution	14 400	12 000
Droit au bail	95 000	95 000
Logiciels facturation-payé-compta	804	670
Création site Internet	18 000	15 000
Achat licence III	10 000	10 000
Dépôt de marque - logo	406	338
Création application mobile	7 200	6 000
<i>Investissements financiers</i>	<i>30 000</i>	<i>30 000</i>
Dépôts et cautionnements	30 000	30 000
<i>Investissements corporels</i>	<i>163 680</i>	<i>136 400</i>
Travaux d'aménagement	54 000	45 000
Équipement cuisine	40 800	34 000
Petit matériel cuisine	10 680	8 900
Équipement salle	38 400	32 000
Matériel Salle	8 400	7 000
Équipement caisse ventes	6 600	5 500
Matériel Informatique	2 400	2 000
Mobilier bureau	2 400	2 000

Tableau 4.2 – Dotations aux amortissements

Libellé	TTC janv. 2015	HT janv. 2015	Durée	Dotation
Investissements incorporels	147 810	139 008		
Frais de constitution	14 400	12 000	5	2400
Droit au bail	95 000	95 000	non amortissable	
Logiciels facturation- paye-compta	804	670	3	223
Création site Internet	18 000	15 000	5	3 000
Achat licence III	12 000	10 000	non amortissable	
Dépôt de marque - logo	406	338	5	68
Création application mobile	7 200	6 000	5	1 200
Investissements financiers	30 000	30 000		
Dépôts et cautionnements	30 000	30 000	non amortissable	
Investissements corporels	163 680	136 400		
Travaux d'aménagement	54 000	45 000	10	4 500
Équipement cuisine	40 800	34 000	10	3 400
Petit matériel cuisine	10 680	8 900	5	1 780
Équipement salle	38 400	32 000	5	6 400
Matériel Salle	8 400	7 000	5	1 400
Équipement caisse ventes	6 600	5 500	3	1 833
Matériel Informatique	2 400	2 000	3	667
Mobilier bureau	2 400	2 000	10	200
TOTAL	341 490	305 408		27071

Financement

A priori et à ce stade de l'analyse financière, il faut 341 490 euros pour lancer l'entreprise. Or cette somme couvre uniquement l'achat et le paiement au comptant des investissements et ne couvre pas les frais de fonctionnement de l'entreprise jusqu'au moment où les encaissements pourront les couvrir. Ce besoin supplémentaire de financement (appelé **fonds de roulement**) sera calculé d'une manière empirique par la trésorerie mensuelle, une fois que les recettes et les dépenses seront comptabilisées.

Le graphique suivant représente la **trésorerie** de fin de chaque mois pour la première année. Il est clair que l'entreprise n'a pas les fonds nécessaires pour d'une part payer ses investissements et d'autre part payer les dépenses de chaque mois. Il lui faut la somme de 400 000 euros.

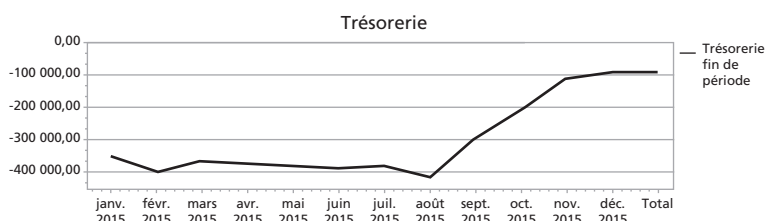


Figure 4.4 – Trésorerie mensuelle sans financement

En introduisant 400 000 comme financement initial, la trésorerie à la fin de chaque mois est positive, donc l'entreprise pourra vivre.

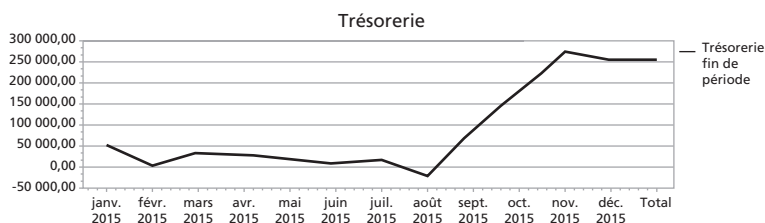


Figure 4.5 – Trésorerie mensuelle avec financement

Le financement de la société sera donc assuré par un capital social de 250 000 euros, un compte-courant d’associé de 100 000 euros et un emprunt bancaire de 50 000 euros, assurant ainsi l’indépendance financière de l’entreprise.

Tableau 4.3 – Financement

	Montant	
Apport en capital	250 000	
Apport en capital Xavier	150 000	60,00 %
Apport en capital Yves	90 000	36,00 %
Apport en capital Jean	10 000	4,00 %
Comptes courants d’associés	100 000	
Compte-courant Jean	100 000	
Emprunt	50 000	
Emprunt bancaire	50 000	

Deuxième phase : Exploitation

Ventes

L’étude de marché a permis de définir un certain nombre de paramètres nécessaires pour élaborer les tableaux des ventes. Ces paramètres sont toujours évalués par produit et concernent :

- la saisonnalité des ventes ;
- les volumes des ventes et les prix de vente ;
- le délai de paiement des factures par les clients.

Le dernier paramètre (délai de paiement des factures par les clients) n’est pas pris en compte pour l’élaboration des tableaux des ventes. En revanche, il montre les facturations que l’entreprise effectue chaque mois. Avec ces tableaux, l’entreprise a la possibilité, en cas de besoin, soit d’obtenir un

découvert ponctuel auprès de sa banque, soit de faire appel à une société d'affacturage. Le délai de paiement des factures est nécessaire à l'élaboration du tableau de trésorerie. Dans le cas précis, les ventes sont effectuées au comptant, ce qui facilite la trésorerie de l'entreprise.

Les saisonnalités

Les porteurs, par l'intermédiaire de l'étude de marché, ont défini deux saisonnalités : une pour la vente par abonnement des plateaux-repas et une pour les ventes sur place.

■ Ventes par abonnement

1^{re} année

Tableau 4.4 – Saisonnalité ventes par abonnement 1^{re} année

Mois	%
janvier 2015	0,00
février 2015	0,00
mars 2015	0,00
avril 2015	5,00
mai 2015	5,00
juin 2015	5,00
juillet 2015	10,00
août 2015	0,00
septembre 2015	15,00
octobre 2015	20,00
novembre 2015	20,00
décembre 2015	20,00

Les ventes par abonnement pour la première année peuvent commencer dès l'installation de l'entreprise. Pendant les 3 mois des travaux, les porteurs feront de la publicité en contactant des organismes spécialisés et des particuliers pour pouvoir assurer des ventes dès le mois d'avril.

2^e et 3^e années

Le tableau suivant donne la saisonnalité des ventes pour la deuxième et la troisième année. Étant donné que les ventes se font par abonnement, la répartition des ventes par mois est identique.

**Tableau 4.5 – Saisonnalité ventes par abonnement
2^e et 3^e année**

Mois	%
janvier 2016	8,33
février 2016	8,33
mars 2016	8,33
avril 2016	8,33
mai 2016	8,33
juin 2016	8,33
juillet 2016	8,33
août 2016	8,33
septembre 2016	8,33
octobre 2016	8,33
novembre 2016	8,33
décembre 2016	8,33

■ Ventes sur place

1^{re} année

La saisonnalité de la première année tient compte de l'installation de l'école de commerce et des entreprises en face du restaurant, ce qui explique que les ventes commenceront au mois de septembre.

Tableau 4.6 – Saisonnalité ventes sur place 1^{re} année

Mois	%
janvier 2015	0,00
février 2015	0,00
mars 2015	0,00



	avril 2015	0,00
	mai 2015	0,00
	juin 2015	0,00
	juillet 2015	0,00
	août 2015	0,00
	septembre 2015	30,00
	octobre 2015	30,00
	novembre 2015	33,00
	décembre 2015	7,00

2^e et 3^e année

Pour ces années, les périodes de vacances et de fermeture de l'école de commerce influencent la saisonnalité.

Tableau 4.7 – Saisonnalité ventes sur place 2^e et 3^e année

Mois	%
janvier 2016	10,00
février 2016	10,00
mars 2016	10,00
avril 2016	3,00
mai 2016	11,00
juin 2016	11,00
juillet 2016	3,00
août 2016	1,00
septembre 2016	12,00
octobre 2016	12,00
novembre 2016	14,00
décembre 2016	3,00

Prévisions des ventes

Pour une étude financière, il est essentiel de faire des prévisions de vente par produit ou par famille de produits. À chaque produit ou famille de produits correspond un prix, une quantité, une saisonnalité, un taux de TVA, un mode règlement de la part des clients (ce dernier influence la trésorerie mensuelle).

Pour notre exemple on présentera deux types de vente : les ventes livrées par abonnement et les ventes sur place.

■ **Ventes de plateaux-repas livrés par abonnement**

Caractéristiques

- Paiement : par mois et par chèque
- Saisonnalité : ventes par abonnement
- TVA : 10 %

1^{re} année

Tableau 4.8 – Ventes par abonnement 1^{re} année

Mois	Quantité	Prix unitaire	CA
	15 000,00	20,00	300 000,00
janvier	0,00	20,00	0,00
février	0,00	20,00	0,00
mars	0,00	20,00	0,00
avril	750,00	20,00	15 000,00
mai	750,00	20,00	15 000,00
juin	750,00	20,00	15 000,00
juillet	1 500,00	20,00	30 000,00
août	0,00	20,00	0,00
septembre	2 250,00	20,00	45 000,00
octobre	3 000,00	20,00	60 000,00
novembre	3 000,00	20,00	60 000,00
décembre	3 000,00	20,00	60 000,00

2^e année

Tableau 4.9 – Ventes par abonnement 2^e année

Mois	Quantité	Prix unitaire	CA
	18 000,00	20,00	360 000,00
janvier	1 500,00	20,00	30 000,00
février	1 500,00	20,00	30 000,00
mars	1 500,00	20,00	30 000,00





avril	1 500,00	20,00	30 000,00
mai	1 500,00	20,00	30 000,00
juin	1 500,00	20,00	30 000,00
juillet	1 500,00	20,00	30 000,00
août	1 500,00	20,00	30 000,00
septembre	1 500,00	20,00	30 000,00
octobre	1 500,00	20,00	30 000,00
novembre	1 500,00	20,00	30 000,00
décembre	1 500,00	20,00	30 000,00

3^e année

Tableau 4.10 – Ventes par abonnement 3^e année

Mois	Quantité	Prix unitaire	CA
	21 600,00	20,00	432 000,00
janvier	1 800,00	20,00	36 000,00
février	1 800,00	20,00	36 000,00
mars	1 800,00	20,00	36 000,00
avril	1 800,00	20,00	36 000,00
mai	1 800,00	20,00	36 000,00
juin	1 800,00	20,00	36 000,00
juillet	1 800,00	20,00	36 000,00
août	1 800,00	20,00	36 000,00
septembre	1 800,00	20,00	36 000,00
octobre	1 800,00	20,00	36 000,00
novembre	1 800,00	20,00	36 000,00
décembre	1 800,00	20,00	36 000,00

■ Ventes sur place

Caractéristiques

- Paiement : au comptant, par chèque, liquide, CB ou chèque restaurant
- Saisonnalité : ventes sur place
- TVA : 10 %

1^{re} année

Tableau 4.11 – Ventes sur place 1^{re} année

Mois	Quantité	Prix unitaire	CA
	9 000,00	25,00	225 000,00
janvier	0,00	25,00	0,00
février	0,00	25,00	0,00
mars	0,00	25,00	0,00
avril	0,00	25,00	0,00
mai	0,00	25,00	0,00
juin	0,00	25,00	0,00
juillet	0,00	25,00	0,00
août	0,00	25,00	0,00
septembre	2 700,00	25,00	67 500,00
octobre	2 700,00	25,00	67 500,00
novembre	2 970,00	25,00	74 250,00
décembre	630,00	25,00	15 750,00

2^e année

Tableau 4.12 – Ventes sur place 2^e année

Mois	Quantité	Prix unitaire	CA
	10 000,00	25,00	250 000,00
janvier	1 000,00	25,00	25 000,00
février	1 000,00	25,00	25 000,00
mars	1 000,00	25,00	25 000,00
avril	300,00	25,00	7 500,00
mai	1 100,00	25,00	27 500,00
juin	1 100,00	25,00	27 500,00
juillet	300,00	25,00	7 500,00
août	100,00	25,00	2 500,00
septembre	1 200,00	25,00	30 000,00
octobre	1 200,00	25,00	30 000,00
novembre	1 400,00	25,00	35 000,00
décembre	300,00	25,00	7 500,00

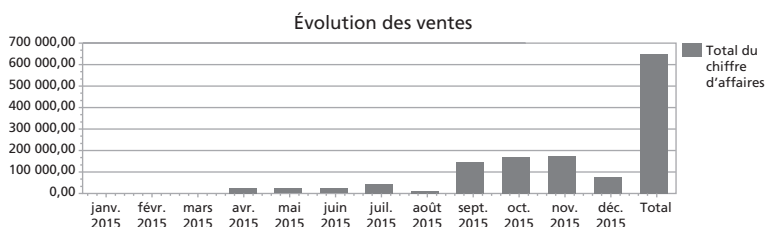
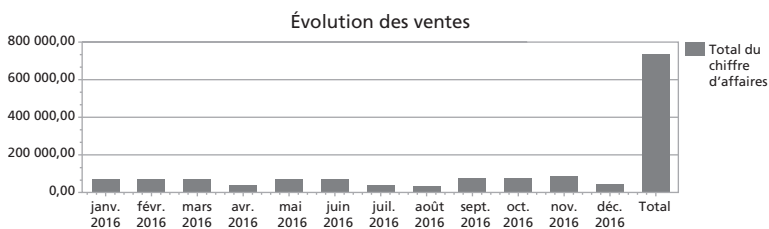
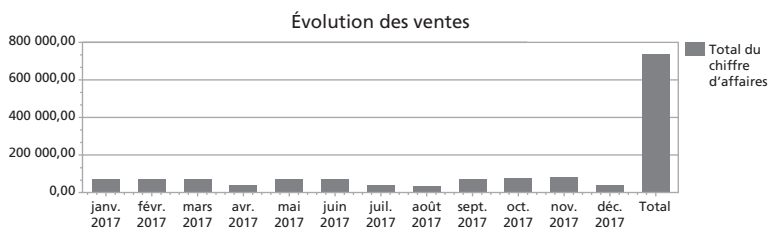
3^e annéeTableau 4.13 – Ventes sur place 3^e année

Mois	Quantité	Prix unitaire	CA
	11 000,00	25,00	275 000,00
janvier	1 100,00	25,00	27 500,00
février	1 100,00	25,00	27 500,00
mars	1 100,00	25,00	27 500,00
avril	330,00	25,00	8 250,00
mai	1 210,00	25,00	30 250,00
juin	1 210,00	25,00	30 250,00
juillet	330,00	25,00	8 250,00
août	110,00	25,00	2 750,00
septembre	1 320,00	25,00	33 000,00
octobre	1 320,00	25,00	33 000,00
novembre	1 540,00	25,00	38 500,00
décembre	330,00	25,00	8 250,00

Récapitulatif des ventes

Les schémas suivants donnent l'évolution des ventes par mois. Il est à noter que les créateurs n'ont pas fait l'erreur de créer leur business plan en faisant une hypothèse générale sur le chiffre d'affaires, mais ils ont analysé les ventes pour chaque produit. Pour cela ils ont pris les informations de l'étude de marché qu'ils ont préalablement réalisée pour déterminer pour chaque produit :

- la quantité vendue ;
- le prix que le marché est prêt à payer ;
- la saisonnalité des ventes ;
- le mode de paiement.

1^{re} année**Figure 4.6 – Évolution ventes 1^{re} année****2^e année****Figure 4.7 – Évolution ventes 2^e année****3^e année****Figure 4.8 – Évolution ventes 3^e année****Évolution annuelle des ventes****Figure 4.9 – Évolution ventes pour les 3 années**

Achats

Ce poste regroupe les achats de matières premières destinées à la production des produits à vendre et des produits finis destinés à la revente. Il ne contient ni les achats d'investissement, ni les charges courantes de l'entreprise.

Ces achats sont calculés en pourcentage du prix de vente de chaque produit. Pour chaque achat, tous les éléments suivants doivent être renseignés : le mode de paiement du/ des fournisseurs (permettant ainsi le calcul du tableau de trésorerie), le taux de TVA et la politique de stockage (stock d'alerte ou stock minimum) ainsi que le délai de livraison pour assurer une production sans rupture de stock.

Pour le cas étudié, les achats sont faits chaque jour avec une livraison par les fournisseurs, incluse dans le prix. Le délai de paiement des fournisseurs a été négocié à 30 jours.

Tableau 4.14 – Achats en % des ventes et modalités de paiement

Libellé	Vente associée	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année	Délai paiement
Plateaux-repas	vente plateaux-repas abonnement	40 %	38 %	36 %	30 jours
Achats sur petit menu	vente petit menu sur place	50 %	50 %	45 %	30 jours
cafés-sodas sur place	cafés-sodas sur place	25 %	25 %	25 %	30 jours
Emballages plateaux-repas	vente plateaux-repas abonnement	2 %	2 %	2 %	30 jours
ventes sur place	vente menu sur place	35 %	35 %	35 %	30 jours
boissons alcoolisées	vente boissons alcoolisées	25 %	25 %	25 %	Au comptant

Charges externes

Ce poste regroupe tous les autres achats de l'entreprise ce qui signifie qu'il ne contient ni les investissements ni les achats de matières premières ou produits finis.

Les deux associés ont décidé de ne pas embaucher de comptable pour tenir la comptabilité ni de livreur pour la livraison des plateaux-repas. La comptabilité sera assurée par un comptable externe à l'entreprise qui sera en liaison directe avec l'expert-comptable. De même, les livraisons seront effectuées par une personne extérieure qui aura le statut d'auto-entrepreneur. Cette personne sera payée 12 600 euros par an, et utilisera son propre moyen de transport évitant ainsi à l'entreprise des frais supplémentaires pour l'achat, la réparation et les frais d'une moto.

Le tableau 4.15 donne les charges externes de la société. À noter que l'entreprise fait un effort considérable pour la publicité et la création de catalogues et imprimés au début de l'année 2015.

Charges de personnel

Xavier sera le cuisinier du restaurant aidé par un commis, tandis qu'Yves sera le responsable du restaurant aidé par une autre personne. Yves sera aussi le gérant de la société avec le statut de gérant assimilé salarié. Les salaires et les cotisations sont en accord avec la convention collective du secteur (tableaux 4.16 à 4.18).

Tableau 4.15 – Charges externes annuelles et modalités de paiement

Libellé	Saisonnalité	Paielement	2015	2016	2017
Électricité	Bimestrielle	Au comptant	4 780	5 019	5 270
Fournitures administratives	Mensuelle	À 30 J	2 000	2 100	2 200
Location	Mensuelle	Au comptant	60 000	60 000	60 000
Entretien et réparation	Mensuelle	Au comptant		5 000	6 000
Assurances	Début d'exercice	Au comptant	1 470	1 543	1 620
Honoraires avocat, expert comptable	Fin d'exercice	À 90 jours	4 000	4 000	4 000
Publicité	Début d'exercice	À 30 J	24 000	5 000	5 000
Frais de télécommunication	Mensuelle	Au comptant	480	480	480
Produits d'entretien	Mensuelle	À 30 J	3 000	3 100	3 200
Catalogues et imprimés	Début d'exercice	À 30 J	2 000	2 000	2 000
Divers	Mensuelle	Au comptant	4 000	2 000	2 000
Eau	Mensuelle	Au comptant	720	756	800
Service bancaire ouverture compte	Début d'exercice	Au comptant	300		
Services bancaires location TPE	Mensuelle	Au comptant	400	400	400
Services bancaires compte-courant	Début d'exercice	Au comptant	330	330	330
Services bancaires commissions CB	Mensuelle	Au comptant	6 000	7 200	8 640
Comptable	Mensuelle	Au comptant	2 400	2 400	2 400
Maintenance-hébergement site	Mensuelle	À 30 jours	3 960	4 433	4 547
Livreur	Mensuelle	Au comptant	12 600	16 800	16 800

Tableau 4.16 – Salaires et cotisations 2015

Fonction	Brut	Primes	Commissions	Salarial(e)		Patronal(e)		Net à payer	Coût
				Taux	Cotisation	Taux	Cotisation		
Gérant assimilé salarié	24 000	0	0	19,01	4 560	37	8 880	19 440	32 880
Cuisinier	24 000	0	0	22	5 280	41	9 840	18 720	33 840
Commis*	12600	0	0	22,6	2 844	41	5 166	9 756	17 766
Commis*	12600	0	0	22,6	2 844	41	5 166	9 756	17 766

* Embauchés en avril.

Tableau 4.17 – Salaires et cotisations 2016

Fonction	Brut	Primes	Commissions	Salarial(e)		Patronal(e)		Net à payer	Coût
				Taux	Cotisation	Taux	Cotisation		
Gérant assimilé salarié	28 000	0	0	19,01	5 328	37	10 360	22 672	38 360
Cuisinier	28 000	0	0	22	6 156	41,01	11 484	21 844	39 484
Commis	17 640	0	0	22,6	3 984	41,02	7 236	13 656	24 876
Commis	17 640	0	0	22,6	3 984	41,02	7 236	13 656	24 876

Tableau 4.18 – Salaires et cotisations 2017

Fonction	Brut	Primes	Commissions	Salarial(e)		Patronal(e)		Net à payer	Coût
				Taux	Cotisation	Taux	Cotisation		
Gérant assimilé salarié	30 000	0	0	19,01	5 700	37	11 100	24 300	41 100
Cuisinier	30 000	0	0	22	6 600	41	12 300	23 400	42 300
Commis	18 500	0	0	22,6	4 176	41	7 584	14 324	26 084
Commis	18 500	0	0	22,6	4 176	41	7 584	14 324	26 084

Impôts et taxes hors Impôt sur les sociétés

Le tableau 4.19 donne les taxes auxquelles la société est assujettie.

Tableau 4.19 – Impôts et taxes hors Impôt sur les sociétés

Libellé	2015	2016	2017
Taxe d'apprentissage		303	368
Formation professionnelle		333	405
Taxe foncière			2 300
Cotisation sur la Valeur Ajoutée (CVAE)	3 951	5 010	6 095

Impôt sur les sociétés

Le taux d'imposition s'élève à 33,33 %.

Tableaux financiers à fournir et à analyser

À partir de la construction des premiers tableaux évoqués plus haut, les tableaux financiers à fournir dans le BP sont calculés. Ces tableaux permettront d'analyser les performances financières de l'entreprise et de répondre aux questions suivantes :

- L'entreprise a-t-elle les moyens physiques et financiers pour commencer son activité ?
- L'entreprise a-t-elle les moyens financiers pour assurer sa pérennité ? (payer ses fournisseurs et ses obligations vis-à-vis de l'État et de la Sécurité sociale chaque mois)
- L'entreprise est-elle rentable ?
- L'entreprise est-elle performante ?
- Quels sont les risques financiers ?
- Quel est le patrimoine de l'entreprise ?

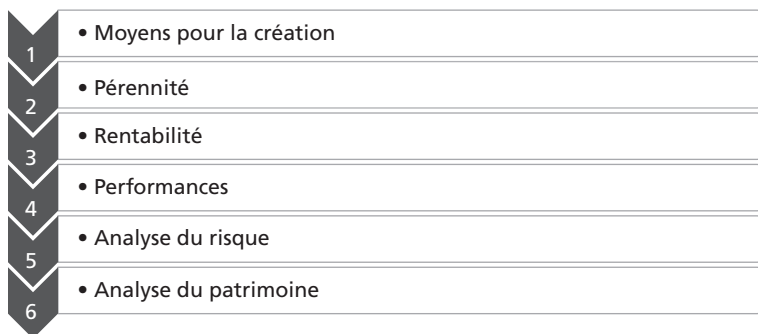


Figure 4.10 – Ordre d'analyse des résultats

Moyens pour la création

Les tableaux d'investissement et de financement permettent de répondre à cette question.

Il faut que le financement prévu soit supérieur aux investissements (la différence permet d'assurer la viabilité de l'entreprise au début de son existence).

Investissements

Tableau 4.20 – Investissements Hors Taxes

Rubriques	HT.
Investissements	305 408
<i>Investissements incorporels</i>	<i>139 008</i>
Frais de constitution	12 000
Droit au bail	95 000
Logiciels facturation-payé-compta	670
Création site Internet	15 000
Achat licence III	10 000
Dépôt de marque - logo	338
Création application mobile	6 000



 Investissements financiers	30 000
Dépôts et cautionnements	30 000
Investissements corporels	136 400
Travaux d'aménagement	45 000
Équipement cuisine	34 000
Petit matériel cuisine	8 900
Équipement salle	32 000
Matériel Salle	7 000
Équipement caisse ventes	5 500
Matériel Informatique	2 000
Mobilier bureau	2 000

Financement

Tableau 4.21 – Financement

Libellé	2015
Apport en capital	250 000
Apport en capital Xavier	150 000
Apport en capital Yves	90 000
Apport en capital Jean	10 000
Comptes courants	100 000
Compte-courant Jean	100 000
Emprunt	50 000
Emprunt banque	50 000
TOTAL FINANCEMENTS	400 000

L'entreprise dispose de $400\,000 - 331\,686 = 68\,314$ euros pour assurer sa viabilité pendant les premiers mois. L'étape suivante (analyse de la trésorerie mensuelle) confirmera ce résultat.

Pérennité

Une gestion optimale de la trésorerie mensuelle permet d'une part d'assurer la pérennité et d'autre part de gérer au mieux les disponibilités financières de l'entreprise. L'entreprise doit avoir tous les mois les liquidités nécessaires pour payer ses obligations vis-à-vis des fournisseurs, de l'État, de la Sécurité sociale et des employés. De même, elle ne doit pas avoir trop de liquidités inutilisées. L'optimisation de la trésorerie est obtenue par les délais de paiement des fournisseurs (plus longs) et clients (plus courts).

Premier commentaire

Pour le cas présenté, on constate que la première année au mois d'Août l'entreprise a une trésorerie négative de 20 000 euros (due spécialement à la fermeture de la société pendant ce mois). Le dirigeant a intérêt à contacter, dès la création, la banque pour négocier un prêt à court terme ou un découvert.

Second commentaire

Par contre à partir de cette date et pour les trois premières années, l'entreprise possède une trésorerie excédentaire de plus de 200 000 euros. Cet excédent est dû à la décision des partenaires de ne pas distribuer des dividendes. Cet argent (excédent) ne rapporte rien à l'entreprise. Il doit soit être distribué soit placé à un taux intéressant.

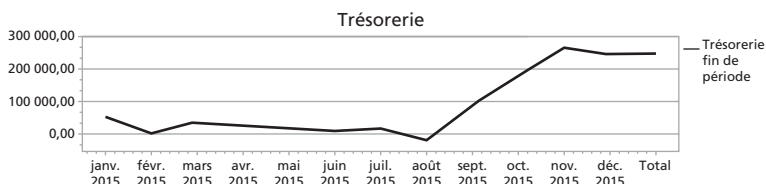


Figure 4.11 – Trésorerie 2015

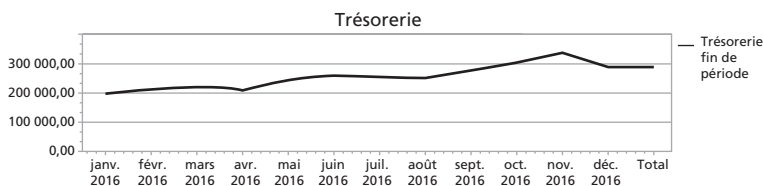


Figure 4.12 – Trésorerie 2016

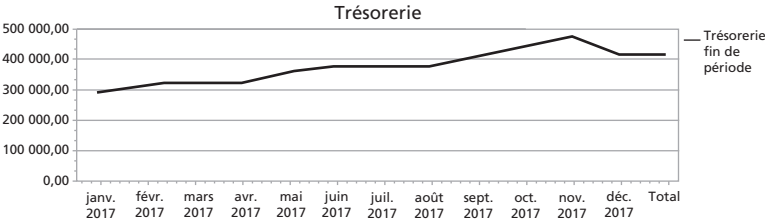


Figure 4.13 – Trésorerie 2017

Un autre indicateur influençant la pérennité de l’entreprise est la **trésorerie annuelle** qui est égale au fonds de roulement dégagé par son activité moins le **besoin de fonds en roulement** dont l’entreprise a besoin pour exister. Avec une trésorerie positive, d’une part l’entreprise n’a pas besoin d’emprunter pour financer son activité, et d’autre part elle a les moyens de financer son expansion.

Tableau 4.22 – Fonds de Roulement, Besoin en Fonds de Roulement, Trésorerie

Libellé	2015	2016	2017
FRNG	150 155	237 546	356 294
BFR	-103 945	-49 893	-58 668
TRÉSORERIE	254 100	287 439	414 962

Pour le cas traité, l’entreprise a toujours une trésorerie positive ; ceci est dû au fait qu’elle vend au comptant tandis qu’elle a obtenu de la part de ses fournisseurs des délais de paiement.

■ Rentabilité

Le compte de résultat donne la rentabilité de l’entreprise et sa progression. Il sert aussi de base pour l’analyse des performances.

Tableau 4.23 – Compte de résultat

Libellé	2015	2016	2017
+ Ventes de marchandises			
- Coût d'achat des marchandises vendues			
MARGE COMMERCIALE			
+ Production de l'exercice	640 561	733 989	833 241
- Coût d'achats des matières premières	257 268	287 942	312 326
MARGE SUR PRODUCTION	383 293	446 047	520 915
MARGE GLOBALE	383 293	446 047	520 915
- Consommation de l'exercice en provenance de tiers	132 080	121 828	124 940
VALEUR AJOUTÉE	251 213	324 219	395 975
+ Subventions d'exploitation			
- Charges de personnel	102 252	127 596	135 568
- Impôts, taxes et versement assimilés	3 951	5 646	9 168
EXCÈDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBITDA)	145 010	190 977	251 239
+ Reprises sur charges d'exploitation, transferts de charges			
+ Autres produits			
- Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	27 071	27 071	27 072
- Autres charges			
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	117 939	163 906	224 167
+ Quote-part de résultat sur opérations faites en commun			
+ Produits financiers			
- Charges financières	5 205	3 432	1 668

			
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	112 734	160 474	222 499
+ Produits exceptionnels			
- Charges exceptionnelles			
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL			
RÉSULTAT COURANT	112 734	160 474	222 499
- Participation des salariés aux résultats de l'entreprise			
- Impôts sur les bénéfices	37 574	53 486	74 159
RÉSULTAT EXERCICE	75 160	106 988	148 340

Pour notre exemple, l'entreprise est rentable avec un bénéfice en progression.

Pour trouver la rentabilité financière il faut combiner des informations provenant du bilan et du compte de résultat :

Tableau 4.24 – Rentabilité financière

Libellé	2015	2016	2017
Résultat de l'exercice	75 160	106 988	148 340
TOTAL CAPITAUX PROPRES	325 160	432 148	580 488
Rentabilité financière (%)	23,11	24,76	25,55

Une attention particulière doit être apportée à ce ratio de rentabilité financière. Il dépend de la politique de distribution des dividendes. Si l'entreprise ne distribue pas de dividendes, les capitaux propres augmentent ce qui risque de diminuer la rentabilité apparente de l'entreprise. À l'inverse, quand l'entreprise distribue des dividendes, les capitaux propres diminuent et le ratio augmente.

Analyse des performances

L'analyse des performances de la société se fait sous deux angles :

- L'analyse des soldes intermédiaires de gestion.
- L'analyse des variations de ces comptes pour les 3 ans.

Analyse des soldes intermédiaires de gestion

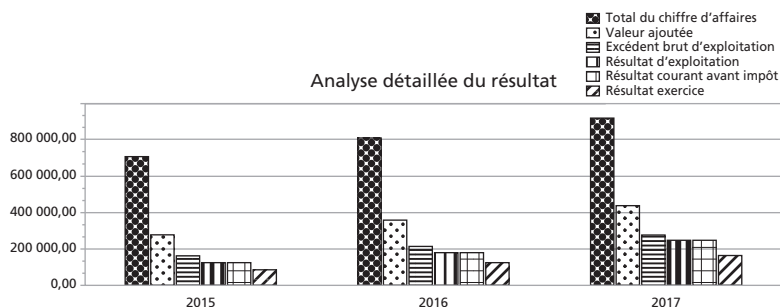


Figure 4.14 – Analyse du résultat

L'étude des soldes intermédiaires de gestion permet d'une part de déceler des anomalies liées :

- à la structure du capital ;
- à la structure des coûts des matières premières ;
- aux frais du personnel ;
- aux charges externes de l'entreprise.

D'autre part, elle permet de situer les performances de l'entreprise par rapport à celles du secteur (publiées par les différentes associations sectorielles et l'INSEE). Il est primordial pour une entreprise de confronter ses performances à celles des autres entreprises du secteur pour savoir si elle est en perte de vitesse (risque de disparaître) ou si ses performances sont dans la moyenne ou supérieures à celles du secteur. Dans le dernier cas, il est intéressant d'en comprendre les raisons.

**Tableau 4.25 – Les soldes Intermédiaires de gestion
en % des ventes**

Libellé	2015		2016		2017	
	Euros		Euros	%	Euros	%
+ Ventes de marchandises						
- Coût d'achat des marchandises vendues						
MARGE COMMERCIALE						
+ Production de l'exercice	640 561	100,00 %	733 989	100,00 %	833 241	100,00 %
- Coût d'achats des matières premières	257 268	40,16 %	287 942	39,23 %	312 326	37,48 %
MARGE SUR PRODUCTION	383 293	59,84 %	446 047	60,77 %	520 915	62,52 %
MARGE GLOBALE	383 293	59,84 %	446 047	60,77 %	520 915	62,52 %
- Consommation de l'exercice en provenance de tiers	132 080	20,62 %	121 828	16,60 %	124 940	14,99 %
VALEUR AJOUTÉE	251 213	39,22 %	324 219	44,17 %	395 975	47,52 %
+ Subventions d'exploitation						
- Charges de personnel	102 252	15,96 %	127 596	17,38 %	135 568	16,27 %
- Impôts, taxes et versement assimilés	3 951	0,62 %	5 646	0,77 %	9 168	1,10 %
EXCÈDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBITDA)	145 010	22,64 %	190 977	26,02 %	251 239	30,15 %
+ Reprises sur charges d'exploitation, transferts de charges						



 + Autres produits						
- Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	27 071	4,23 %	27 071	3,69 %	27 072	3,25 %
- Autres charges						
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	117 939	18,41 %	163 906	22,33 %	224 167	26,90 %
+ Quote-part de résultat sur opérations faites en commun						
+ Produits financiers						
- Charges financières	5 205	0,81 %	3 432	0,47 %	1 668	0,20 %
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	112 734	17,60 %	160 474	21,86 %	222 499	26,70 %
+ Produits exceptionnels						
- Charges exceptionnelles						
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL						
RÉSULTAT COURANT	112 734	17,60 %	160 474	21,86 %	222 499	26,70 %
- Participation des salariés aux résultats de l'entreprise						
- Impôts sur les bénéfices	37 574	5,87 %	53 486	7,29 %	74 159	8,90 %
RÉSULTAT EXERCICE	75 160	11,73 %	106 988	14,58 %	148 340	17,80 %

L'analyse du tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) permet de dégager un certain nombre d'indicateurs à analyser.

Importance des matières premières

Pour le cas présenté, le coût des matières premières s'élève à 40,16 % de la production (ce qui est dans les normes de la profession) avec une tendance à la baisse passant de 40 % à 37,48 % la troisième année, ce qui est positif.

Tableau 4.26 – L'importance des matières premières

Production de l'exercice	640 561	733 989	833 241
Coût d'achats des matières premières	257 268	287 942	312 326
Pourcentage	40,16 %	39,23 %	37,48 %

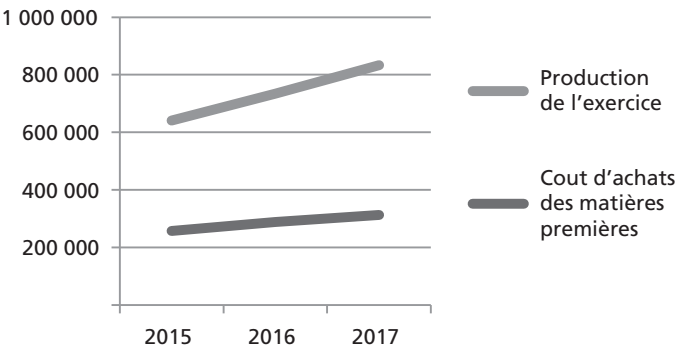


Figure 4.15 – Variation des coûts des matières premières

La marge globale

Tableau 4.27 – La marge globale

Libellé	2015	2016	2017
Production de l'exercice	640 561	733 989	833 241
MARGE GLOBALE	383 293	446 047	520 915
Pourcentage	59,84 %	60,77 %	62,52 %

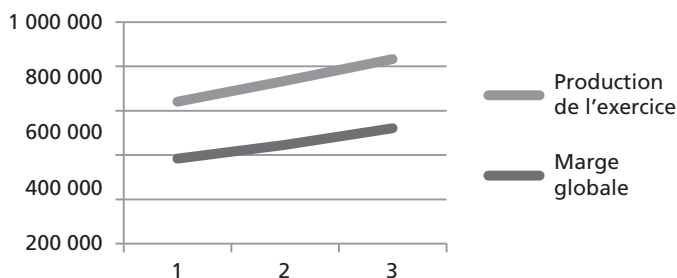


Figure 4.16 – Variation de la marge globale

La marge globale est en augmentation, ce qui signifie que l'entreprise maîtrise de plus en plus les achats de matières premières.

EBITDA et les Résultats

L'évolution de l'Excédent brut d'exploitation (EBITDA), du résultat de l'exploitation et du résultat de l'exercice par rapport à une production stable, montre pour le cas présenté que l'entreprise améliore ses performances.

Tableau 4.28 – EBITDA, Résultat d'exploitation et résultat de l'exercice

	2015	2016	2017
PRODUCTION	100,00 %	100,00 %	100,00 %
EXCÈDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBITDA)	22,64 %	26,02 %	30,15 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	18,41 %	22,33 %	26,90 %
RÉSULTAT EXERCICE	11,73 %	14,58 %	17,80 %

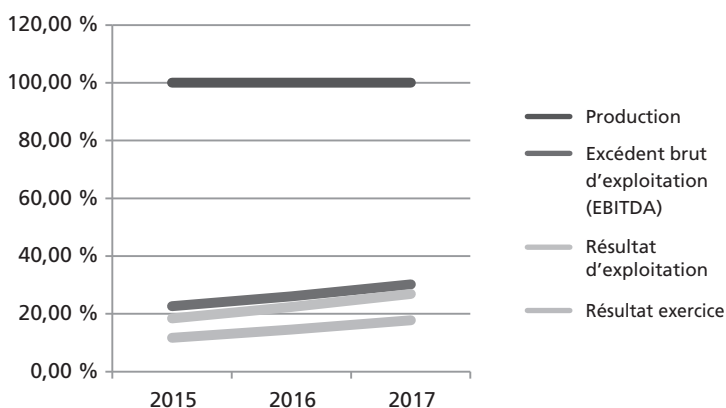


Figure 4.17 – Variation EBITDA, Résultat d'exploitation, et résultat de l'exercice

La figure 4.18 met en clairement en évidence l'amélioration des performances de l'entreprise pour une production ramenée à 100.

Analyse du risque

Le point mort exprime le risque qu'encourt l'entreprise pour être rentable. Il est exprimé en Chiffre d'affaires ou en temps (mois) et donne le moment à partir duquel le chiffre d'affaires de l'entreprise est supérieur aux coûts (fixes + variables). Pour améliorer la performance de l'entreprise (donc diminuer le risque), le point mort doit être le plus prêt de l'origine (le plus tôt possible) et doit s'approcher de plus en plus de l'origine.

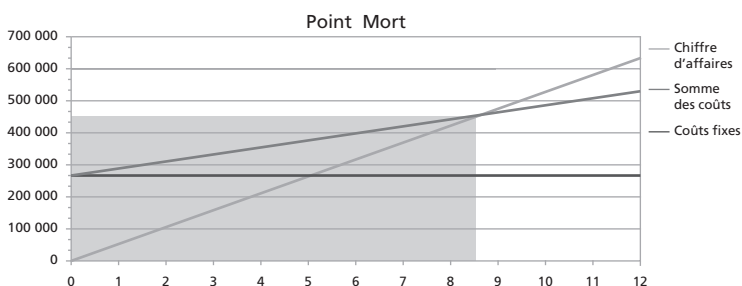


Figure 4.18 – Le point mort pour 2015

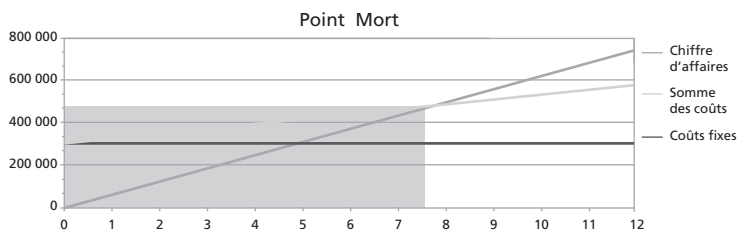


Figure 4.19 – Le point mort pour 2016

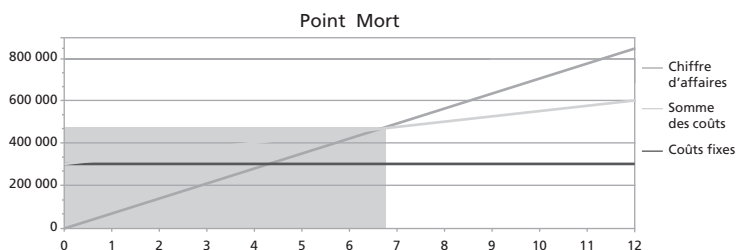


Figure 4.20 – Le point mort pour 2015

Pour le cas étudié, l'entreprise diminue le risque car le point mort est atteint pour la première année courant du mois d'août, pour la deuxième année courant du mois de juillet, et la troisième année courant du mois juin.

Analyse du patrimoine

Le bilan donne de précieuses informations concernant :

- les immobilisations de l'entreprise après amortissements ;
- les disponibilités financières de l'entreprise ;
- les capitaux propres ;
- les dettes financières et d'exploitation.

Tableau 4.29 – Le bilan

ACTIF	2015	2016	2017	PASSIF	2015	2016	2017
Capital souscrit non appelé				Capital	250 000	250 000	250 000
Immobilisations incorporelles	210 337	193 766	177 194	Réserves et report à nouveau		75 160	182 148
Immobilisations corporelles	38 000	27 500	17 000	Résultat de l'exercice	75 160	106 988	148 340
Immobilisations financières	30 000	30 000	30 000	Subventions d'investissement			
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	278 337	251 266	224 194	Provisions réglementées			
Stocks de marchandises				TOTAL CAPITAUX PROPRES	325 160	432 148	580 488
Stocks de matières premières				Autres fonds propres			
En-cours de production de biens				TOTAL AUTRES FONDS PROPRES			
En-cours de production de services				Provisions pour risques et charges			
Produits intermédiaires et finis				TOTAL PROVISIONS			



 Créances clients et comptes rattachés				Dettes financières	103 332	56 664	
Avances et acomptes versés sur commandes				Dettes d'exploitation	103 945	49 893	58 668
Autres créances				Dettes diverses			
Disponibilités	254 100	287 439	414 962	Produits constatés d'avances			
Valeurs mobilières de placement							
Charges constatées d'avances							
Charges à répartir							
TOTAL ACTIF CIRCULANT	254 100	287 439	414 962	TOTAL DETTES	207 277	106 557	58 668
TOTAL ACTIF	532 437	538 705	639 156	TOTAL PASSIF	532 437	538 705	639 156

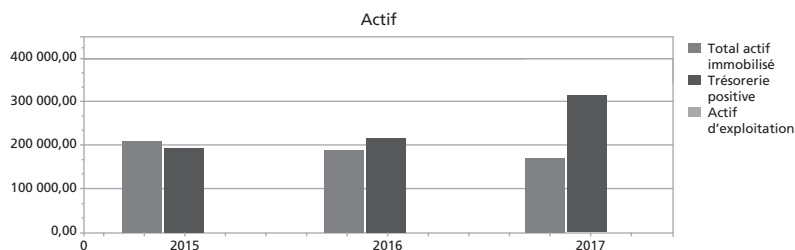


Figure 4.21 – Analyse de l'actif

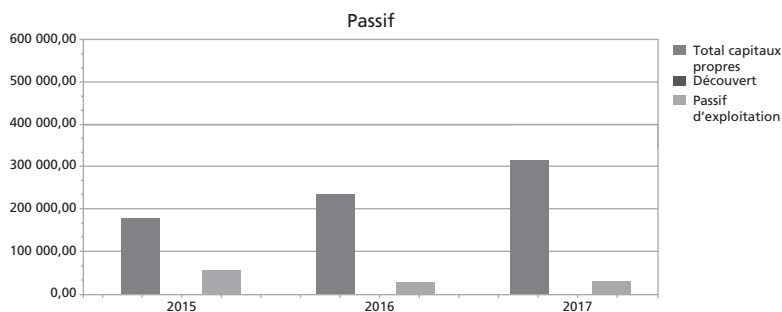


Figure 4.22 – Analyse du passif

Pour le cas traité l'entreprise possède un appareil de production quasi neuf, une trésorerie positive lui permettant d'envisager une extension de son activité, des dettes qui passent de 200 000 à 58 000 euros démontant la capacité de l'entreprise de rembourser ses dettes par son activité.

Pour conclure

Ces tableaux financiers font partie intégrante du BP. Les explications quant aux hypothèses ayant servi de fondement pour leur construction sont fournies et analysées dans la rubrique « Chiffrage du projet ». Dans cette rubrique, les allers et retours et les choix finaux seront explicités. Ces informations serviront de base de discussion entre les actionnaires d'une part et entre les fondateurs de l'entreprise et leurs partenaires extérieurs d'autre part.

L'ensemble de la construction des tableaux financiers sera analysé finement par les lecteurs extérieurs qui non seulement vont apprécier la rentabilité du projet mais également sa viabilité. Même si l'entreprise a de belles perspectives de développement et réalise du chiffre d'affaires, sa viabilité est conditionnée par sa survie au quotidien. Le tableau de trésorerie mensuelle est l'outil idéal pour vérifier que l'entreprise a les capacités financières pour faire face à ses dépenses au quotidien. À noter que l'entreprise doit payer ses salaires jusqu'au 10 du mois suivant sinon les employés peuvent demander sa liquidation. Elle doit également payer l'Urssaf qui n'accorde aucun délai de paiement, etc.

Les lecteurs apprécieront également le risque que l'entrepreneur (et ses associés) prend (son apport en capital) et son adéquation avec ce qu'il reçoit de l'entreprise (salaire, avantages et dividendes).

Enfin, ils s'intéresseront aux perspectives d'avenir (mode de sortie des investisseurs : revente de l'entreprise, continuité de l'exploitation, développement, etc.) et les retours sur investissement pendant l'exploitation de l'entreprise.

Ces tableaux et les ratios qui en découlent seront également très utiles au créateur (et à ses associés) pour piloter au plus près la vie de l'entreprise.

En cas de changement important des prévisions, il est obligatoire d'actualiser le BP pour apporter au plus tôt des solutions aux problèmes identifiés.

Conclusion

Vous aviez une idée pour créer une entreprise ; elle s'est maintenant concrétisée et transformée en véritable projet d'entreprise. Ce travail de transformation a pris du temps et il se traduit concrètement par un document écrit qui est le **Business Plan**. Ce document doit être rédigé simplement, en termes clairs. Il doit comprendre des tableaux et des schémas pour faciliter la compréhension de votre projet. C'est un outil de travail interne qui permet à l'équipe de création de piloter le démarrage de la nouvelle entreprise mais également un outil de communication pour convaincre des partenaires extérieurs de rentrer dans l'aventure. Le BP est un document « complet » qui comprend un texte et sa traduction en éléments financiers.

L'objectif de cet ouvrage a été d'amener le créateur et ses associés à prendre en compte tous ces éléments pour rédiger, puis présenter et « vendre » ce dossier complet.

À présent, vous avez en mains tous les outils pour mettre en œuvre vos objectifs. Vous serez amené à faire vivre le Business Plan de départ au fil des mois. Vous vous apercevrez peut-être que vos prévisions n'étaient pas tout à fait justes ou bien au contraire très pertinentes. Au fur et à mesure de la réalisation de votre activité, vous devrez actualiser ce Business Plan dans les mêmes conditions de numérotation et de sauvegarde.

Ensuite, lorsque votre entreprise continuera son développement, vous devrez commencer à concevoir votre prochain Business Plan. Toutes les recommandations faites à l'occasion de l'écriture de votre premier Business Plan restent valables, comme la nécessité de vous isoler des pressions quotidiennes pour vous consacrer à sa construction et sa rédaction. Cependant, le travail sera plus facile pour le deuxième Business Plan et sera encore plus facile pour le suivant, vous aurez des repères !

Comme il a été dit à maintes reprises, le Business Plan est un document de travail. Cela signifie qu'il s'agit d'un éternel recommencement. Une nouvelle production, la mise au point de nouvelles recherches, le déploiement sur un nouveau marché ou l'extension de la gamme de produits et services nécessiteront la rédaction d'un nouveau Business Plan pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Les raisons du succès :

- Pensez comme un entrepreneur.
- Mettez-vous à la place du client pour lui offrir ce dont il rêve.
- Pensez technologie et protégez-la.
- Marketez votre produit, service ou concept.
- Organisez-vous en conséquence.
- Financez votre rêve.
- Dégagez des revenus.
- Rêvez votre projet à 5 ans.

Lexique

Amortissements

L'amortissement des immobilisations est une procédure qui permet de prendre en compte leur perte de valeur (dépréciation) au cours des années d'utilisation.

Amortissement linéaire

L'amortissement linéaire ou constant, est basé sur la répartition régulière de la dépréciation de l'immobilisation pendant sa durée de vie. L'annuité d'amortissement est constante.

Amortissement dégressif

L'amortissement dégressif donne une annuité plus importante la première année, avec une diminution chaque année pendant la durée de vie de l'immobilisation.

Apports en nature

Cette opération permet aux créateurs d'apporter des moyens physiques de production ou d'exploitation à l'entreprise. Elle constitue ainsi un financement indirect de l'entreprise. C'est une opération délicate car elle demande l'évaluation financière des biens apportés, réalisée par un ou plusieurs commissaires aux apports.

Benchmarking

Étalonnage des pratiques (de communication, de positionnement, etc.) d'un concurrent ou d'un leader reconnu pour sa performance dans un domaine donné (organisation de la production, maîtrise des délais, capacité d'innovation, etc.)

Besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement exprime la somme d'argent dont l'entreprise a besoin pour financer son exploitation.

Bilan

Le bilan est l'inventaire de l'entreprise à un moment donné (fin de l'exercice). Elle donne les informations sur les ressources de l'entreprise et leur utilisation. Il est composé de deux parties :

- l'actif qui regroupe les biens (immobilisations) et les créances détenus par l'entreprise ;
- le passif qui regroupe les ressources (capitaux) et les dettes des tiers.

Business Angels

Investisseurs individuels participant au financement du démarrage de l'entreprise. Ils apportent leurs compétences, leurs carnets d'adresses et leurs conseils.

Business Plan ou plan d'affaires

Document écrit qui retrace l'histoire d'un projet (ou d'une idée) porté par un créateur et/ou une équipe et qui regroupe toutes les informations concernant la création de l'entreprise. C'est à la fois un document de travail et un outil de communication.

Business Plan de référence

Premier BP écrit à visée interne. Cette version sera améliorée au fur et à mesure du temps et se déclinera ensuite en plusieurs versions pour les différents lecteurs extérieurs à l'entreprise (banquier, capital-risqueur, fournisseur et tous les partenaires).

Business Model

Le Business Model exprime le mécanisme de création de valeur de l'entreprise que l'on peut exprimer ainsi : « comment générer des revenus et de la rentabilité à partir de cette idée et avec les moyens envisagés ? » ou encore « quelle est l'adéquation du projet avec son marché potentiel ? ».

Capacité d'autofinancement

C'est le surplus monétaire que l'entreprise dégage par ses activités et qui pourra être utilisé pour financer son activité future. Si ce surplus – ou une partie – n'est pas distribué sous forme de dividendes aux associés, il est appelé autofinancement.

La capacité d'autofinancement est égale au résultat net après impôts augmenté des amortissements.

L'autofinancement est égal à la capacité d'autofinancement moins les dividendes distribués.

Capital-risque

Mode de financement apporté par des sociétés (les capitaux risqueurs) aux jeunes entreprises, notamment innovantes. Leurs exigences de rendement sont très importantes ; elles n'interviennent pas systématiquement en phase de démarrage mais plutôt lors du premier développement de l'entreprise.

Capitaux propres

Les capitaux propres sont les ressources qui appartiennent à la société et sont d'une manière permanente à la disposition de l'entreprise. Ils sont composés du capital social de l'entreprise et des réserves (bénéfices des exercices précédents non distribués), du report à nouveau, des subventions d'investissement, des provisions pour risque, des provisions réglementées et du résultat net de l'exercice.

Capitaux permanents

Les capitaux permanents sont composés des capitaux propres et des dettes à long terme. Une partie des capitaux permanents (les dettes à long terme) n'appartient pas à la société et doit être remboursée, mais elle est à la disposition de l'entreprise.

Le schéma suivant montre la différence entre les capitaux propres et les capitaux permanents.

- Capital social - Réserves - Report à nouveau - Subventions d'investissement - Provisions pour risques - Résultat de l'exercice		CAPITAUX PROPRES		CAPITAUX PERMANENTS
DETTES		DETTES À LONG ET MOYEN TERME		
		DETTES À COURT TERME		DETTES À COURT TERME

Cash-flow

Le cash-flow est le solde entre les encaissements et les décaissements qui interviennent pendant l'exploitation. Le cash-flow ne comprend pas les remboursements en capital, les frais financiers et les dividendes.

$\text{Cash-flow} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Charges fixes} - \text{Charges variables}$.

Cible

Ensemble des personnes (marché BtoC), des entreprises (marché BtoB) ou des administrations (marché BtoG) que l'entreprise cherche à toucher. Elle comprend :

- le cœur de cible : les clients à viser en priorité ;
- la cible intermédiaire : les clients proches de passer à l'acte dans les prochains mois ;
- la cible élargie : les clients qu'il faudra convaincre à plus long terme.

Compte de résultat

Le compte de résultat présente les flux monétaires de l'année fiscale.

Crédit-bail

Le crédit-bail est un mode de financement des immobilisations des entreprises. Il s'agit de la location des biens d'équipement nécessaires à la production, de l'outillage et du matériel. La société qui a recours au crédit-bail n'est pas propriétaire des biens, mais en est locataire. En contrepartie elle paye un loyer mensuel. À la fin du bail, elle peut choisir l'option achat du bien moyennant un prix convenu lors de la conclusion du crédit-bail. Il existe un crédit-bail particulier : le crédit-bail immobilier qui est proposé par les Sicomi (Sociétés immobilières pour le commerce et l'industrie). Ces entreprises ont pour but de financer à long terme les immobilisations des entreprises.

Crowdfunding

Mode de financement participatif via une plateforme Internet.

Elevator pitch

Présentation de son projet de création en 1, 2 ou 5 minutes, de manière compréhensible pour toute personne qui ne connaît rien à votre activité. Cette présentation orale ne doit pas excéder, par analogie, le temps d'un trajet en ascenseur.

Étude de marché

Étude globale permettant au créateur de comprendre d'une part le fonctionnement du marché visé (demandes des clients actuels et place des concurrents) et d'autre part les attentes de ses futurs clients dans le but de définir une offre nouvelle (le Business Model) et augmenter ses chances de succès.

Excédent brut d'exploitation (EBE)

L'excédent brut d'exploitation est l'indicateur principal de la performance de l'entreprise.

Il est calculé de la manière suivante :

- (+) Ventes des marchandises
- (-) Achats consommés de marchandises
- (+) Ventes des produits et services
- (-) Achats consommés des produits et services
- (-) Charges externes et autres achats
- (+) Subventions d'exploitation
- (-) Charges du personnel
- (-) Impôts et taxes

Executive Summary

Résumé stratégique de tout le projet de création. Il sert d'introduction au BP et doit convaincre en une page ou deux. Son écriture doit être très soignée.

Facteurs clés de succès

Caractéristiques imposées par l'environnement et les clients à un moment donné, qu'une entreprise doit connaître et maîtriser si elle veut conquérir des parts de marché de manière pérenne (ex. : prix, délai, qualité, image, innovation, etc.).

Fonds de roulement

Le fonds de roulement représente les moyens dont l'entreprise dispose à court terme pour financer son exploitation.

Fonds de roulement : Capitaux permanents – Actif immobilisé.

Frais fixes

Les frais fixes ne varient pas en fonction de l'activité de l'entreprise. Ils sont composés en principe des frais généraux, des frais d'administration, des frais de la direction et des frais relatifs au personnel stable.

Frais variables

Les frais variables sont directement liés à l'activité de l'entreprise. Ils varient d'une manière proportionnelle à l'activité de l'entreprise.

Immobilisations

Les immobilisations sont les biens qui restent d'une manière permanente dans la société.

Immobilisations corporelles

Il s'agit de biens physiques de l'entreprise. Ces immobilisations regroupent les terrains, les immeubles, les machines, l'outillage, le matériel de production, le mobilier de bureau, les ordinateurs, etc.

Immobilisations incorporelles

Ils s'agit de biens qui ne sont pas « physiques ». Ces immobilisations regroupent entre autres les frais d'établissement, les frais de recherche et développement, le fonds de commerce, les brevets et licences.

Immobilisations financières

Il s'agit de biens financiers. Ces immobilisations regroupent des prêts vers des tiers, des participations au capital d'autres sociétés, des obligations détenues, etc.

Impôt sur les sociétés (IS)

Chaque société paye un pourcentage de son résultat net à l'État sous forme d'impôt. Actuellement le taux normal est de 33 1/3 %. Cet impôt n'est pas payé en une seule fois, mais sous formes d'acomptes. Ces acomptes sont à prendre en compte lors de l'élaboration du tableau de trésorerie. Pour certains types d'entreprises et certaines années, des taux spéciaux existent.

Incubateur

Lieu d'hébergement des créateurs de projets innovants et technologiques où ils trouvent conseil, accompagnement, coaching, formation et logistique (bureaux). Certains peuvent également aider financièrement les créateurs pour réaliser leurs études et pour la recherche de financement.

Obligations avec bons de souscription d'actions (OBSA)

C'est un titre qui permet aux investisseurs de participer à la création de la société. Ces obligations sont des dettes de

l'entreprise vers les investisseurs et ne font pas partie du capital de la société. Pour chaque obligation, la société paye des intérêts (suivant un calendrier prédéfini). De plus les investisseurs, à la fin du calendrier, peuvent convertir les obligations en actions de l'entreprise.

Obligations avec bons de souscription d'obligations (OBSEO)

Forme particulière des obligations précédentes.

Obligations convertibles en actions (OCA)

Ce sont des OBSEO qui sont obligatoirement converties en action à échéance.

Participation des salariés

Forme d'intéressement des salariés à la bonne marche de l'entreprise. Une partie du résultat net est distribuée au personnel suivant un certain nombre de règles prédéfinies.

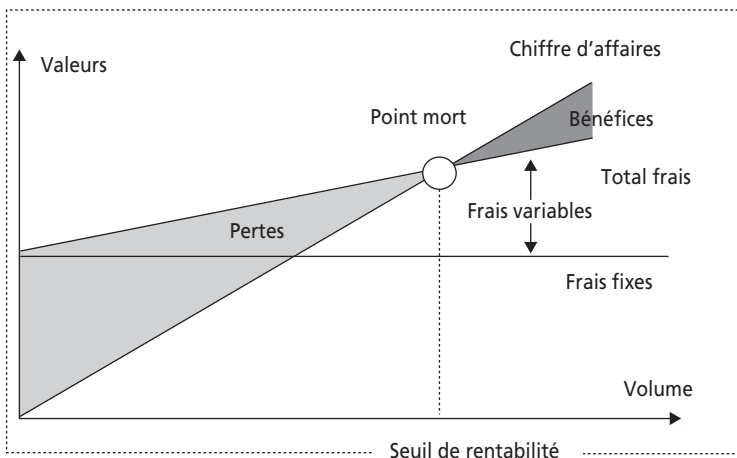
Plan de financement initial

Sous forme de tableau, il recense les dépenses et les ressources de la première phase (installation) de l'entreprise.

Point mort

Le point mort est le volume des ventes qui ne dégage ni profit ni pertes, dit « équilibre ».

Le schéma suivant donne les relations qui existent entre le point mort, le chiffre d'affaires et les charges de l'entreprise.



Positionnement stratégique

Choix de la manière de situer son offre clients par rapport à la concurrence. Ce positionnement doit être décisif, durable et défendable. Il permettra à l'entreprise de se différencier de la concurrence.

Provisions pour risque

Il s'agit de la constitution de réserves pour palier une dépréciation des immobilisations, des stocks et des créances clients (provisions pour dépréciation) ou d'autres faits qui sont prévisibles (provisions pour risques des charges d'exploitation)

Report à nouveau

C'est la partie du résultat qui n'a pas été affectée. Il reste à la disposition de l'entreprise jusqu'à la prochaine assemblée générale.

Réserves

Le principe des réserves est de fournir des capitaux propres à l'entreprise. Ces réserves sont constituées lors des exercices bénéficiaires. En diminuant le bénéfice distribué, elles améliorent la situation financière de l'entreprise.

Il existe plusieurs réserves :

- Les réserves légales. Elles sont obligatoires et sont égales à 5 % du bénéfice net comptable et peuvent être au maximum égales à 10 % du capital social.
- Les réserves réglementées. Elles sont facultatives mais nécessaires pour que l'entreprise puisse bénéficier de certains avantages fiscaux.
- Les réserves facultatives. Elles sont décidées par l'assemblée générale pour faciliter les finances de l'entreprise (éventuellement pour financer des investissements futurs).

Résultat courant avant impôts

C'est le résultat qui est déterminé avant la prise en compte des éléments exceptionnels, la participation des salariés et les impôts.

Résultat d'exploitation

C'est le résultat qui est généré par l'activité propre de l'entreprise (avant la prise en compte des produits et charges financières).

Résultat de l'exercice

Le résultat de l'exercice est le résultat final de l'exercice.

Le schéma suivant montre les différents résultats :

- (+) résultat d'exploitation
- (+) produits financiers
- (-) charges financières
- (=) résultat courant avant impôts
- (-) charges exceptionnelles
- (+) produits exceptionnels
- (-) participation des salariés
- (-) impôts sur les sociétés
- (=) résultat de l'exercice

Segmentation

Découpage du marché total en sous segments de marché qui correspondent à une partie seulement du marché pour laquelle il est possible de proposer une offre spécifique en fonction de ses caractéristiques (âge, profession, etc.), de ses besoins et de sa demande en matière de technologie.

Soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion sont des regroupements d'informations provenant du compte de résultat. Leur évolution sur 3 ans est un indicateur de la performance de la société.

Taxes

Voir les détails et les nouveautés sur le site www.impots.gouv.fr

Taxe d'apprentissage

Elle est calculée sur la base des salaires bruts de l'année précédente l'imposition.

Taxe foncière

Tout propriétaire d'un immeuble bâti ou non bâti est soumis à la taxe foncière dans la commune où le bien est situé. Les constructions nouvelles sont exonérées pendant deux ans. Les immeubles des JEI (Jeunes Entreprises Innovantes) peuvent bénéficier d'une exonération d'une durée de sept ans sur décision des collectivités locales. Taxe difficilement calculable par le particulier, le créateur a intérêt à s'informer auprès de l'ancien propriétaire.

Taxe professionnelle

Cette taxe est due par chaque personne physique ou morale disposant d'un lieu d'activité professionnelle non salariée. Son calcul est très compliqué (différents taux applicables suivants les régions, un grand nombre d'exonérations et une base d'imposition difficile à calculer).

Taxe pour la formation continue

Tous les employeurs doivent participer chaque année au financement de la formation professionnelle continue. La base qui sert de calcul correspond aux salaires bruts de l'année précédente.

Taxe sur les salaires

Réservée aux entreprises non soumises à la TVA, cette taxe fait l'objet d'un calcul au prorata pour les entreprises partiellement soumises à la TVA.

Taxe sur les véhicules de tourisme

Cette taxe est due par les sociétés quels que soient leur forme et leur régime fiscal ; elle n'est en revanche déductible que dans les sociétés non soumises à l'IS.

Les véhicules taxés sont les voitures immatriculées en France dans le genre « voitures particulières » pour les sociétés ayant en France leur siège social ou un établissement. Les voitures prises en location ou en crédit-bail pour une période supérieure à un mois civil sont prises en considération. Les véhicules commerciaux, les breaks, les minibus de moins de 10 places font partie des voitures particulières. Les véhicules exonérés sont les véhicules fonctionnant exclusivement ou non au moyen d'énergie électrique, du gaz naturel ou du GPL.

La taxe est liquidée par trimestre civil. La période d'imposition s'étend du 1^{er} octobre au 30 septembre de l'année suivante.

Time to market

Temps d'accès au marché évalué en mois ou en années. En phase de création, le temps d'accès réel est souvent plus long que le temps d'accès prévu initialement.

Trésorerie

Le tableau de trésorerie enregistre les encaissements et décaissements de l'entreprise pour les 12 mois de l'exercice fiscal. C'est l'outil idéal pour les prévisions en termes financiers.

Le tableau est composé de deux parties : la partie encaissements qui comporte toutes les entrées d'argent, et la partie décaissements qui comporte les paiements de l'entreprise. La dernière partie du tableau calcule les soldes en fin de mois.

Avec cet outil, le créateur possède toutes les informations pour gérer au quotidien les finances de l'entreprise.

En cas de surplus d'argent (encaissements > décaissements) il peut décider de placer ce dernier pour une période donnée. En cas de manque d'argent (encaissements < décaissements), il doit, soit négocier un découvert avec sa banque, soit décaler un certain nombre de dépenses dans le temps.

Bibliographie

BLANK S., DORF B., *Le Manuel du créateur de start-up*, Diateno, 2013.

CHAMBAUD V., *Guide fiscal et social du créateur d'entreprise*, 7^e éd., Dunod, 2013.

CONSO P., HEMICI F., *Gestion financière de l'entreprise*, 11^e éd., Dunod, 2005.

KIM W. CHAN., MAUBORGNE R., *Océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson, 2010.

OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., *Business Model Nouvelle génération*, Pearson, 2011.

PAPIN R., *Stratégie pour la création d'entreprise*, 15^e éd., Dunod, 2013.

RIES E., *Lean start-up*, Pearson, 2012.

SHARMA P., *The Harvard Entrepreneur Club, Guide To Starting Your Own Business*, Wiley Education, 1999.

Des mêmes auteurs

KALOUSIS G., *Bien gérer sa PME*, Dunod, 2013.

LÉGER-JARNIOU C., *Le Grand Livre de l'Entrepreneuriat*, Dunod, 2013.

LÉGER-JARNIOU C., *Étude de marché*, 3^e éd., Dunod, 2010.

LÉGER-JARNIOU C., KALOUSIS G., *La Boîte à outils de la création d'entreprise*, 2^e éd., Dunod, 2013.

Index

A

Achats 203
Activités de services 136
Amortissements 190
Analyse projet/marché 120
Annexes 176
Auto-entrepreneur 155
Avantages concurrentiels 123

B

Banquiers 23
Benchmark 116, 229
Besoin en fonds de roulement
(BFR) 80, 128, 181, 229
Bilan prévisionnel 181
Business Angels 166
Business Model 105, 125

C

Capitaux propres 164
Chaîne des ratios 126
Chaîne de valeur 104
Charges de personnel 204
Charges fixes 56
Charges sociales 88
Check-list 43, 44, 82
Chiffrage du projet 173
Chiffre d'affaires potentiel 123

Clientèle visée 121
Clients 115
Clubs d'investisseurs 169
Cœur de cible 129
Compte de résultat prévisionnel
181
Comptes courants d'associés
164
Concurrence 110, 115
Concurrence directe 115, 117
Concurrence indirecte 115, 117
Créateurs et historique du
projet 99
Crédit-bail 51, 88
Crédit d'impôt pour la
compétitivité et l'emploi 75
Crédit impôt recherche 71
Crédit solidaire 165
Croissance de l'entreprise 184
Crowdfunding 165
Customisation 108

D

Délai de paiement fournisseurs
89
Délai de règlement clients 88
Diagramme de décomposition
de produits 63

Diagramme de Gantt 63
Diagramme de PERT 63
Dimensionnement du projet 183
Données environnementales 45
Données managériales 45

E

Enquête terrain 122
Entreprise commerciale 26, 75
Entreprise de production 61
Entreprise de services 25, 78, 141
Entreprise industrielle 24
Entreprise technologique 25
Enveloppe Soleau 135
Épargne de proximité 164
Étude de marché 110
Executive Summary 19, 98
Experts 123
Exploitation 48, 49, 87, 194

F

Financement 193
Financement participatif 165
Fonds d'investissement de proximité 167
Fournisseurs 115
FR 181

G

Gestion administrative 47, 55
Grille d'évaluation 32, 33

I

Immobilisations 50, 51, 68
Impôts 208
Impôts et taxes fiscales 89, 90
Installation 48, 49, 83, 189
Investissements 50, 68, 190
Investisseurs 23

J

Jeune entreprise innovante 72, 162
Jeune entreprise universitaire 73
just in time 132

L

Largeur et profondeur d'une offre 138
Licence 134
Logiciel « Business Plan Classic 2014 » 3
Logistique 59, 144
Love money 164

M

Marché 110, 112
Matières premières 89
Matrice d'Ansoff 176
Méthode de construction 182
Micro-crédits 165
Moyens marketing 60, 136

N

Niche de marché 124
Nom de domaine 135
Nouveaux entrants 115

O

Organisation et gestion administrative 150

P

Pacte d'actionnaires 161
Panorama des moyens de financement 163
Partenariats 58, 145
Périmètre de l'entreprise 45, 46
Perspectives d'avenir 173
Plan de développement 95

Plan de financement initial 181
Plan d'investissement initial 181
Plan marketing 136
Plan opérationnel 130
Point mort 181
Portefeuille d'activités 129
Positionnement 104, 121
Positionnement de rupture 124
Positionnement stratégique 121
Prêts bancaires 170
Prêts d'honneur 169
Production 144
Produits de substitution 115
Projet 103, 104
Propriété industrielle 68, 133
Protection de la technologie 133
Protection des dessins et
modèles 135

Q

Qualité 144

R

Ratios 225
Recherche de financement 172
Risques 174, 225

S

SA 156
Saisonnalités 195

SARL 156
SAS 156
Scénario optimiste 128
Scénario pessimiste 128
Scénario réaliste 128
Segmentation 107
Service après-vente 143
Sociétés de capital-
investissement 167
Sondage 126
Sources d'information 112
Stratégie de différenciation 124
Stratégie de portefeuille 129
Structure du capital 163
Structure juridique 154
Subventions d'investissement
169

T

Tableaux financiers 181
Taxes 208
Technologie 131
Timing 130
Trésorerie 128
Trésorerie mensuelle 181

V

Valeur 106
Ventes 194

