

Xavier Durand
Ali Goumar - Éric Simon

LIVRES OUTILS Entrepreneuriat

RÉALISER SON BUSINESS PLAN EN 48H

7ca d'fa Ybhgj{ 'hf fVUUF[Yf'.

avec 70 tableaux financiers sous Excel prêts à l'emploi,
et un outil de simulation pour établir vos premiers tableaux comptables



EYROLLES

RÉALISER SON BUSINESS PLAN EN 48H

Le business plan étape par étape

En 9 étapes et 48h, cet ouvrage très concret vous accompagne dans la construction de votre business plan. Illustré de nombreux exemples, il permet de traduire un projet d'entreprise en objectifs et actions opérationnelles :

- Étape 1 : Bien commencer son business plan.
- Étape 2 : Cibler le marché.
- Étape 3 : Analyser la concurrence.
- Étape 4 : Élaborer sa stratégie.
- Étape 5 : Établir les plans marketing et ventes.
- Étape 6 : Mettre en œuvre le projet.
- Étape 7 : Maîtriser la croissance.
- Étape 8 : Décrire l'entreprise.
- Étape 9 : Dresser les états prévisionnels du projet.

Dans sa deuxième partie, ce livre propose d'approfondir le volet financier du business plan, crucial pour la réussite du projet. S'appuyant sur de nombreux tableaux financiers, dont plus de 70 sont fournis prêts à l'emploi dans les compléments à télécharger, les auteurs donnent les clés pour piloter sa future entreprise et défendre son projet auprès de financeurs.

Cette nouvelle édition mise à jour propose également dans les compléments un outil de simulation intégré pour établir vos premiers tableaux comptables.

Docteur en sciences de gestion, **Xavier Durand** dirige le département Finance de l'ESSCA. Il co-pilote la majeure Finance et Risk Management et enseigne principalement le contrôle de gestion et la finance d'entreprise. Il est également responsable de la collection « Réussir le DSCG » chez Eyrolles.

Ali Goumar est chef de projet « simulations et risques » au sein de la direction des risques du groupe d'assurance Groupama. Il est également formateur à l'ESSCA, où il enseigne la modélisation financière sous VBA.

Configuration requise :

- PC ou Mac avec le logiciel Microsoft Excel (.xls)

www.editions-eyrolles.com

Studio Eyrolles © Éditions Eyrolles
Photo de couverture : © Shutterstock

Code éditeur : 656208
ISBN : 978-2-212-56208-8

**RÉALISER SON
BUSINESS PLAN EN 48 H**

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

À Éric, qui nous a quittés bien trop tôt...

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011, 2015

ISBN : 978-2-212-56208-8

Xavier Durand, Ali Goumar et Éric Simon

RÉALISER SON BUSINESS PLAN EN 48 H

Deuxième édition

EYROLLES

The logo for Eyrolles, featuring the word "EYROLLES" in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small circle in the center, resembling a stylized underline or a decorative element.

Dans la même collection

Réussir son étude de marché en 5 jours, Diana Derval, 2011

Réaliser son plan de formation en 48 h, Mathide Bourdat et Anne Ambrosini,
2009

Réaliser son plan de communication en 48 h, Olivier Creusy et Sylvie Gillibert,
2009

Cet ouvrage a été dirigé par Caroline Selmer.

SOMMAIRE

Introduction.....	VII
--------------------------	------------

PARTIE 1 MONTER LE PROJET

Étape 1 Bien commencer son business plan.....	3
Étape 2 Cibler le marché.....	15
Étape 3 Analyser la concurrence	29
Étape 4 Élaborer la stratégie : positionnement, développement et risques.....	39
Étape 5 Établir les plans marketing et vente	49
Étape 6 Mettre en œuvre le projet	61
Étape 7 Maîtriser la croissance	73
Étape 8 Décrire l'entreprise ou les moyens mis en œuvre ...	85
Étape 9 Dresser les états prévisionnels du projet	101

PARTIE 2
POUR ALLER PLUS LOIN : ÉVALUER, FINANCER
ET ANALYSER LE PROJET

Évaluer la rentabilité et le risque du projet	137
Financer le projet	163
Procéder à l'analyse financière du projet	189

ANNEXE

Cas n° 1	
Bikes & Leisure	209
Cas n° 2	
Fleur de romarin	229
Conclusion	245
Lexique	251
Bibliographie	257
Sites Internet	259
Index	261

INTRODUCTION

Un business plan est une présentation écrite, détaillée et argumentée dont le volume oscille généralement entre 20 et 30 pages (hors annexes). C'est un document dont l'objectif est de présenter et de « vendre » un projet de création de valeur (création, reprise, développement interne, franchise...). Outil de structuration et de référence, il n'en est pas moins évolutif et doit être mis régulièrement à jour au cours de la vie de l'entreprise. La rédaction du business plan est un travail nécessaire et obligatoire pour la réalisation d'un projet de création. Il aide l'entrepreneur à le construire tout en lui permettant d'estimer la viabilité de son idée initiale mise en forme. Au fond, dans la grande majorité des cas, le business plan doit répondre à la question de tous les créateurs : « J'y vais ou je n'y vais pas ? ».

Document indispensable pour le porteur du projet, le business plan est aussi un outil de communication externe (tous les partenaires du projet) et interne (collaborateurs, associés...). Sur la forme, il doit être clair, concis et sans fautes d'orthographe ! Il faut éviter un « trop-plein » de jargon technique. Il n'en reste pas moins que c'est vous qui présenterez ce business plan à vos investisseurs et partenaires. En d'autres termes, il doit vous ressembler... N'hésitez pas à développer votre propre trame et votre propre mise en page. L'un des objectifs du business plan est aussi qu'il reflète votre personnalité.

Il vous faudra acquérir un vocabulaire adapté, assimiler les connaissances de base (juridiques, fiscales, financières...) afin d'être mieux armé face à vos futurs partenaires. De plus, il est essentiel de vous poser les bonnes questions et d'y répondre le

mieux possible pour vous convaincre mais aussi convaincre vos interlocuteurs ! C'est pour vous aider à atteindre ces objectifs que cet ouvrage a été construit.

Plus précisément, les 9 premiers chapitres, dans la « **Partie 1. Monter le projet** », doivent vous permettre d'élaborer votre business plan dans un temps limité (d'où le titre !) : ils correspondent aux 9 étapes nécessaires pour élaborer un business plan. Les 3 derniers chapitres, dans la « **Partie 2. Évaluer, financer et analyser le projet** », proposent un approfondissement de savoirs et de notions financières qu'il conviendra de vous approprier ensuite pour le peaufiner peu à peu.

Pour plus de clarté, tous les chapitres – identifiés par des mots-clés – sont construits sur le même modèle :

- les **mots-clés** du chapitre ;
- les **documents nécessaires** que vous aurez à vous procurer ;
- « **Ce qu'il faut savoir** » pour mener à bien votre mission ;
- les documents et/ou tableaux à **compléter** ;
- éventuellement une rubrique « **Exemples de business plan** » en guise d'illustration.
- les **astuces et conseils** ;
- une rubrique « **Pour aller plus loin** » dans laquelle figurent les sites Internet incontournables et d'éventuelles références bibliographiques pour faciliter votre démarche.

La rubrique « Exemple de business plan » sera l'occasion de présenter en partie 1 des extraits de business plans réels – mais dont l'anonymat a été respecté – illustrant les propos abordés dans le chapitre concerné. Dans la plupart des cas, le contenu n'a quasiment pas été retouché afin d'en conserver la teneur originelle. Ces extraits sont d'autant plus intéressants qu'ils sont authentiques ; du reste, il n'existe pas de business plan parfait ; il est « parfait »

pour le créateur dès lors qu'il se traduit par la réalisation effective de son projet ; la perfection ou la « norme » en la matière étant impossible et inutile : car les projets ne sauraient être dissociés de ceux qui les portent dans des contextes (activité, conjoncture économique, zone géographique...) de surcroît souvent spécifiques et incomparables. Pour ce qui est de la partie 2, nous avons repris également deux exemples complets du volet financier du business plan, ce qui devrait permettre au lecteur de s'en inspirer pour monter son propre projet.

À la fin de cet ouvrage, la conclusion recense les causes les plus courantes de rejet d'un business plan ainsi que les dernières vérifications auxquelles il vous faudra procéder avant de le soumettre à des tiers. Un lexique des notions techniques présentes dans le corps du livre est aussi à votre disposition. Enfin, une liste (non exhaustive !) d'ouvrages doit aider à creuser certains aspects que nous avons plus ou moins détaillés.

Partie 1

MONTER LE PROJET

Étape 1

BIEN COMMENCER SON BUSINESS PLAN

Les mots-clés

- Personnalité.
- Projet.
- Motivation.
- Accompagnement.

Les documents nécessaires

- Des données sur le secteur d'activité envisagé.
 - Les sources d'information :
 - l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques – www.insee.fr) ;
 - Kompass (un annuaire des entreprises – fr.kompass.com) ;
 - Xerfi (études sectorielles – www.xerfi.com).
 - l'INPI (Institut national de la propriété industrielle – www.inpi.fr).
-

CE QU'IL FAUT SAVOIR

Objectif

Il s'agit de commencer la rédaction de son business plan, ce qui n'est pas si évident !

Questions

Votre démarche doit *a priori* soulever les questions suivantes :

- Dans quels cas est-il nécessaire de rédiger un business plan ?
- Quels sont les éléments de forme et de contenu du business plan que je dois respecter ?

Dans quels cas rédige-t-on un business plan ?

La rédaction d'un business plan est nécessaire si vous êtes dans l'un des cas suivants :

- création d'entreprise ;
- lancement d'une innovation avec besoin de financement ;
- achat ou vente d'une entreprise ;
- préparation d'une succession ;
- planification de la croissance ;
- financement (banques, sociétés spécialisées dans le capital-risque, etc.) ;
- demande d'un crédit ou d'un financement en leasing ;
- recherches d'associés ou de collaborateurs ;
- gestion de projet en entreprise...

Le business plan est un support qui vous permet de présenter votre projet selon un format précis, vous assurant de ne rien oublier dans votre démarche. Il convient d'y apporter une très grande attention. **Le business plan est le passeport du porteur de projet !**

Il a non seulement pour but de concrétiser votre idée d'affaire et vos ambitions de développement mais également d'évaluer les chances de réussite de votre projet. Il est destiné aux investisseurs ainsi qu'à d'éventuels partenaires. Il aura un poids important dans l'aboutissement de vos recherches et de vos négociations.

Un business plan est un outil qui a trois vocations principales : communication, management et planning.

Comme outil de **communication**, le business plan est utilisé pour **attirer et séduire** des investisseurs, des banquiers, des partenaires et des collaborateurs. Il vous permet de montrer que vous avez bien cerné tous les problèmes auxquels vous êtes susceptible d'être confronté et que vous avez trouvé des solutions.

Comme outil de **management**, le business plan vous aide à **mesurer, contrôler et évaluer** vos progrès. Le business plan est un document vivant. Il sera modifié au fur et à mesure que votre projet évoluera.

Comme outil de **planning**, le business plan est un guide pour **franchir les différentes étapes** de développement de votre entreprise. Un bon business plan permettra d'identifier les pièges et les obstacles avant même qu'ils n'apparaissent.

TÉMOIGNAGE

« Quand je lis un business plan, je vois tout de suite si le porteur du projet a les idées claires ! Évidemment, je n'attends pas la même chose d'un artiste qui veut ouvrir un atelier que d'un artisan qui veut se lancer à son compte ou d'un industriel. Mais je veux qu'ils comprennent tous les trois que mon problème à moi c'est de ne pas perdre ce que je vais prêter », témoignage d'un banquier¹.

Quelle forme et quel contenu pour le business plan ?

Soignez la présentation !

Un dossier d'aspect agréable, avec une mise en page pertinente, fera bonne impression et suscitera l'intérêt du lecteur.

Votre document devra contenir un sommaire basé sur une structure logique et les pages seront numérotées de façon à faciliter la recherche d'information.

Placez en début du dossier un résumé de votre business plan appelé « Executive summary ».

1. Tous les témoignages qui figurent dans cet ouvrage ont été recueillis initialement par Eric Simon dans le cadre de ses travaux de recherche.

Ce résumé d'une ou deux pages permet au lecteur de savoir immédiatement de quoi il s'agit. C'est un document d'accroche, une invitation à entrer plus en avant dans le vif du sujet. Ce document, qui est séparé du dossier, peut être envoyé indépendamment du business plan.

Adaptez votre dossier au public visé !

Vous ne communiquerez pas de la même manière avec un banquier ou avec un partenaire commercial, industriel et/ou technologique. Jouez avec la mise en page et les annexes pour mettre en évidence l'information recherchée par le lecteur.

Évitez l'emploi de jargon et de termes trop techniques, vous faciliterez ainsi la compréhension de votre projet au lecteur non spécialisé.

Autant que possible, illustrez vos propos par des expertises de tiers, des articles de presse ou tout autre document permettant de renforcer vos analyses et de convaincre le lecteur de la justesse ou de la pertinence de votre approche.

Soyez concis !

Dans la majorité des cas, le business plan ne doit comporter que 20 à 30 pages (hors annexes). Pour ne pas alourdir inutilement le dossier, il est plus judicieux de réunir toutes les pièces justificatives en annexes.

Argumentez tous les éléments que vous avancez en les justifiant par des preuves, des faits concrets, de la documentation, etc. Citez vos sources : le lecteur doit pouvoir trouver l'origine de l'information utilisée.

N'oubliez pas que le lecteur sera le plus souvent très occupé et déjà très sollicité : le meilleur service que l'on peut lui rendre (et se rendre par la même occasion), c'est de lui faciliter le travail en lui confiant un document suffisamment synthétique. Allez donc à l'essentiel.

Soyez le plus exhaustif possible !

Le dossier doit être concis mais ne doit pas vous faire omettre des éléments qui permettent de juger de la faisabilité et de la viabilité du projet. Tous les aspects suivants doivent donc être traités :

- le résumé – « Executive summary » ;
- l'entreprise et son offre ;
- le marché visé ;
- la concurrence ;
- la stratégie ;
- les plans marketing et vente ;
- la mise en œuvre, les jalons ;
- le portefeuille technologique ;
- l'équipe et l'organisation ;
- les aspects financiers ;
- les annexes.

Tous ces éléments seront approfondis dans les chapitres suivants.

Il faut avoir les idées claires pour bien commencer !

Tout projet de création d'entreprise commence par une **idée**, idée qui prend souvent la forme d'une intuition ou d'un désir qu'il convient d'approfondir. Il existe une grande variété de formes d'idées : si l'idée est nouvelle, il faudra s'interroger sur la capacité des futurs clients à l'accepter ; si elle est commune, il conviendra

de s'interroger sur son utilité par rapport à l'offre déjà existante sur le marché.

Attention ! L'idée en soi ne peut être protégée. Seule peut être protégée la forme selon laquelle elle s'exprime : invention, marque, création littéraire ou artistique... C'est l'objet de la propriété intellectuelle, les droits qui protègent les créations « issues de l'activité de l'esprit humain » contre toute appropriation de tiers. Vous pourrez consulter avec profit le site de l'INPI.

Pour passer de l'idée au projet, la première des étapes à franchir est de bien définir l'idée. Il faut prendre le temps de la réflexion pour la résumer en quelques lignes. Il s'agit de :

- dégager les caractéristiques du produit ou du service envisagé ;
- montrer son utilité, son usage ;
- tracer les grandes lignes de l'entreprise à créer.

Avant d'aller plus loin dans les différentes rubriques du business plan, il est nécessaire d'effectuer une première validation de son idée initiale. Il serait également dommage de se retrouver bloqué en chemin par un obstacle insurmontable que l'on n'aurait pas mesuré au démarrage. Pour exercer certaines professions, par exemple, il faut un titre ou un diplôme.

Il faut se poser immédiatement quelques questions cruciales comme :

- Mon idée de business sera-t-elle viable ?
- Est-ce qu'un marché existe ?
- Pourrai-je trouver une place sur ce marché ?
- Les capitaux nécessaires seront-ils à ma portée ?
- Ai-je bien compris le nouveau métier que je vais exercer ?, etc.

Pour trouver réponse à ces questions, complétez la rubrique « À compléter » ci-après.

Vous aurez besoin de données :

- sur le secteur d'activité (croissance, rythme, saisonnalité) ;
- sur votre cible de clientèle ;
- sur vos concurrents ;
- sur vos futurs fournisseurs.

Savez-vous vraiment ce que vous voulez ?

Poser cette question revient à faire le point sur votre motivation principale : est-ce de gagner de l'argent ? S'agit-il d'être indépendant ? Aimeriez-vous vivre de votre passion ? Peut-être souhaitez-vous une valorisation sociale ou avez-vous « soif » de pouvoir ? Il n'y a pas de mauvaise motivation. Selon les réponses à ces questions, vous saurez vers quel type de business vous orienter. L'essentiel est que votre projet soit cohérent avec vos aspirations !

À COMPLÉTER

L'exercice ci-dessous vous fera gagner du temps pour rédiger le résumé de votre business plan. Enfin, il permettra de jauger immédiatement la pertinence de votre idée.

Mon offre de produit/service/concept

Quel produit ou service serait réellement vendu ?

.../...

.../...

Si oui, je cite les 3 principaux :	
J'ai une idée de sa probabilité d'être rentable	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
J'ai identifié les barrières à l'entrée (autorisations nécessaires, diplômes requis, agréments...)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
J'ai identifié les prescripteurs	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
J'ai identifié les décideurs	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non

Les contraintes de moyens et personnelles

Dois-je fournir une caution personnelle ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Ai-je des fonds à investir ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Ai-je bien mesuré la disponibilité nécessaire ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Mon entourage est-il prêt à me soutenir et est-il bien informé ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Ma personnalité est-elle compatible avec mon projet ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Ai-je bien mesuré le changement de métier que j'effectue ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Ai-je les compétences requises pour mener à bien ce projet ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Ma santé me permet-elle de fournir l'énergie nécessaire ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Quelles sont mes vraies motivations ? (argent, reconnaissance, indépendance...)	
Quels sont les points forts du projet ?	
Quels sont les points faibles du projet ?	

En toute objectivité, vous devez pouvoir décider de conserver l'idée initiale en l'état ou de la faire évoluer. Cette évolution prend la forme, dans la plupart des cas, d'une diminution des ambitions initiales (par exemple : « Je me contenterai de la France plutôt que d'attaquer l'Europe ») ou *a contrario* d'une augmentation de ces mêmes ambitions (« Je me suis rendu compte que mon projet n'est valable qu'à une échelle plus grande... »).

EXEMPLES DE BUSINESS PLAN

Le cas de deux entreprises dans le secteur des TIC¹

EXEMPLE N° 1

« Sur le marché actuel des télécommunications, les clients ont à faire face à deux problèmes majeurs : la multiplicité grandissante des acteurs et l'hétérogénéité des réseaux mis en œuvre. Pour réduire cette complexité, la solution doit satisfaire à deux exigences :

- simplifier l'utilisation des services de télécommunication pour le client ;
- offrir à l'opérateur des perspectives d'évolutivité pour les solutions techniques à mettre en œuvre et de pérennité pour les investissements déjà réalisés.

Cette solution sera offerte par Multi Télécom qui jouera un rôle d'intégrateur et de médiateur. Les clients disposent d'un guichet unique les libérant des problèmes liés aux réseaux et aux opérateurs. Les opérateurs bénéficient d'une source de croissance externe à travers la plate-forme de distribution de leurs services.

Multi Télécom offre à ses clients les bénéfices de la concurrence sur le marché des télécoms (prix compétitifs, nouveaux services) tout en leur évitant les désagréments (investissements non amortis, manque de visibilité, durée des contrats).

La mission de Multi Télécom est de se positionner en maître d'œuvre de la fourniture d'une réponse aux besoins de télécommunication de ses clients. »

EXEMPLE N° 2

« Sécuritétis.com est une Security Agency spécialisée dans la fourniture de plateformes de services de sécurité Internet/Intranet. Notre cible est constituée des grandes entreprises et des fournisseurs de services (opérateurs télécoms, Internet Service Providers, Application Service Providers, SSI). Sécuritétis.com ambitionne de devenir ainsi un acteur majeur de l'e-security, tout en professionnalisant l'usage du logiciel libre dans le domaine de la sécurité Internet. »

1. Technologies de l'information et de la communication.

Astuces et conseils

Le résumé ne doit être rédigé que lorsque le business plan est lui-même terminé. Rythmez votre résumé de phrases extraites du business plan et qui illustrent bien vos propos. Apportez un grand soin à votre résumé. Rappelez-vous que c'est le premier document que le lecteur aura en main : si vous ne savez pas l'accrocher, ce sera aussi le dernier !

Restez objectif et humble : même si c'est votre projet et que, de fait, c'est le meilleur au monde, n'oubliez pas de prendre du recul.

Conservez vos sources : il est essentiel de justifier ce que vous avancez. Rendez-les accessibles aux lecteurs de votre business plan.

Il faut bien connaître la concurrence : n'hésitez pas à mobiliser des chiffres, statistiques, opportunités et menaces pour faire une analyse concrète et exhaustive de ses forces et de ses faiblesses. Cela rendra votre business plan crédible aux yeux des lecteurs et vous permettra en plus de savoir réellement le chemin qu'il vous reste à parcourir.

Prévoyez un jeu complet d'annexes. Voici ce que l'on y trouve habituellement lorsque les documents sont disponibles :

- les statuts ou les projets de statuts ;
- les bilans et une situation comptable récente pour les entreprises existantes ;
- les textes des brevets avec leurs avis documentaires ;
- un dossier complet de l'étude de marché ;
- le ou les contrats de licences ;
- le pacte d'actionnaires ;
- les contrats avec les fournisseurs et les clients importants ;
- un modèle de tableau de bord de gestion qui sera mis en place dans l'entreprise ;

- le *curriculum vitae* complet des dirigeants ;
- la ou les plaquettes commerciales ;
- des lettres d'intention de futurs clients ;
- de la documentation technique et les plans des produits.

Pour aller plus loin

- Un site canadien intéressant pour tester votre profil d'entrepreneur :

www.bdc.ca/FR/articles-outils-entrepreneur/evaluation-entreprise/Pages/autoevaluation-mesurez-votre-potentiel

Le site de BDC propose également des modèles de plan d'affaires.

- Le site de l'Institut national de la propriété industrielle :

www.inpi.fr

Deux sites permettant de vérifier l'antériorité d'une marque :

www.icimarques.com

- Une base de données pour les dénominations sociales, noms commerciaux et enseignes :

www.infogreffe.fr/

- Un site où l'on pourra consulter l'ensemble des manifestations autour de l'innovation, de la création ou de la reprise d'entreprise :

www.salondesentrepreneurs.com

- Le site de l'Agence pour la création d'entreprises (APCE) propose un guide pratique du créateur :

www.apce.com rubrique « Boîte à outils ».

Le site **www.netpme.fr** propose notamment des modèles de business plan.