

# LA BOÎTE À OUTILS

## DE LA **CRÉATION D'ENTREPRISE**

Catherine Léger-Jarniou  
Georges Kalousis

**Édition 2021**

**67**

**outils**  
clés en main


**DUNOD**

## Crédits iconographiques

Avant-Propos, Dossier 1, Dossier 3, Outils 3, 5, 6, 7, 16, 22, 24, 28 : © Yves Tremblay ;  
Dossier 2 : © ProSymbols, US – The Noun Project ; Outils 1, 13, 17, 19, 20, 25, 27 :  
© Priyanka - The Noun Project ; Outil 12 : © buffaloboy – Shutterstock ; Outil 13 : © Darko  
1981 – Shutterstock ; Outil 30 : © Vectors Point – The Noun Project ; Outil 31 : © ImageFlow  
– Shutterstock ; Outil 33 : © Sailor Johnny – Shutterstock

Mise en page : Belle Page

<p>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.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> 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</p>	<p>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.</p> <p>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).</p>
--	--



© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-081965-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> 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, constitue donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

## Boîte à outils

Des outils  
classés par  
dossiers  
thématiques


### 5 DOSSIER

## IMAGE ET NOTORIÉTÉ

“  
Être le meilleur est bien, mais pas sûr  
car tu es le premier à mourir.  
Être unique est encore mieux  
car tu es le seul à survivre.”  
Wilson Kambui

Une présentation  
visuelle de chaque outil

### Exercices



**AMÉLIORER SA CONCENTRATION**

vous, représentez-vous le chiffre 1.  
le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.  
vous le chiffre 2. Continuez ainsi jusqu'à 10.

**MODE DE « L'ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »**

écoutez en cinq questions

DOSSIERS : Image de soi et notoriété

### Outil 33

## Le Personal Branding

“  
Aujourd'hui,  
à l'ère de l'individu,  
vous devez  
être votre propre  
marque.”  
Tom Peters

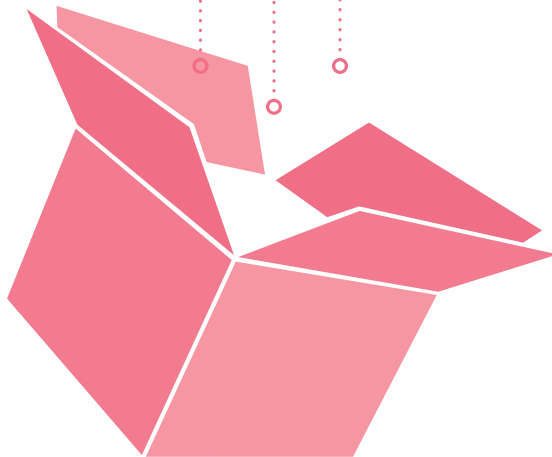
**En quelques mots**

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing de soi, le Personal Branding est l'ensemble des techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité visuelle et sa promesse de façon pertinente et à l'instar des entreprises qui créent des marques, les gens développent leur notoriété et travaillent leur image, il est utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR LE CLIENT

- Comprendre la valeur perçue des expériences
- Anticiper, agir et réagir à l'impact
- Se différencier des autres
- Fait économiser ou gagner de l'argent

Des exemples,  
cas ou exercices  
pour approfondir



# La Boîte à outils

## DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

### MEGA Boîte à Outils

#### Agilité – 100 outils

Coordonnée par N. Van Laethem

#### Manager leader – 100 outils

Coordonnée par P. Bêlorgey,

N. Van Laethem

#### Digital en entreprise – 100 outils

Coordonnée par C. Lejealle

### PETITE Boîte à Outils

#### Génération des leads

P. Gastaud

#### Instagram

C. Pellerin

#### Podcast

V. Béjot

### MÉTIERS

#### Acheteur, 3<sup>e</sup> éd.

S. Canonne, Ph. Petit

#### Assistante, 2<sup>e</sup> éd.

C. Harache, H. Tellitocci

#### Auditeur financier, 2<sup>e</sup> éd.

S. Boccon-Gibod, É. Vilmint

#### Chef de produit, 2<sup>e</sup> éd.

N. Van Laethem, S. Moran

#### Chef de projet, 2<sup>e</sup> éd.

J. Maes, F. Debois

#### Chief Digital Officer

E. Métails-Wiersch, D. Autissier

#### Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

#### Coaching, 3<sup>e</sup> éd.

B. Ammiar, O. Kohneh-Chahri

#### Commercial, 3<sup>e</sup> éd.

P. Bêlorgey, S. Mercier

#### Communication, 4<sup>e</sup> éd.

B. Jézéquel, Ph. Gérard

#### Community Manager, 2<sup>e</sup> éd.

C. Pellerin

#### Comptabilité, 2<sup>e</sup> éd.

B. Bachy

#### Consultant, 2<sup>e</sup> éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

#### Contrôle de gestion

C. Selmer

#### Création d'entreprise

C. Léger-Jarniou, G. Kalousis

#### CSE

A.-L. Smaguine

#### E-commerce

C. Delabre

#### Formateurs, 3<sup>e</sup> éd.

F. Bouchut, I. Cauden, F. Cuisiniez

#### Management, 2<sup>e</sup> éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

#### Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

#### Micro-entrepreneur

J. Hellart, C. Selmer

#### Pilote des systèmes d'information, 2<sup>e</sup> éd.

J.-L. Foucard

#### Publicité

S. Barre, A.-M. Gayraud-Carrera

#### Qualité, 4<sup>e</sup> éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

#### Responsable financier, 3<sup>e</sup> éd.

C. Selmer

#### Responsable marketing omnicanal, 3<sup>e</sup> éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

#### Ressources Humaines, 3<sup>e</sup> éd.

A. Haegel

#### Santé - Sécurité - Environnement, 3<sup>e</sup> éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

#### Speaker-conférencier

C. Morlet, B. Deloupy

#### TPE

G. Ducret

### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

#### Accompagnement professionnel

M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec

#### Conduite du changement et de la transformation, 2<sup>e</sup> éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, E. Métails

#### Créativité, 3<sup>e</sup> éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

#### Design management

B. Szostak, F. Lenfant

#### Design thinking

E. Brunet

#### Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

#### Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

#### Écrire pour le Web

M. Gani

#### Écrits professionnels

V. Le Broussois

#### Gestion des conflits, 2<sup>e</sup> éd.

J. Salzer, A. Stimec

#### Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, Ph. Gastaud

#### Innovation, 2<sup>e</sup> éd.

G. Benoit-Cervantes

#### Innovation managériale

D. Autissier, É. Métails, J.-M. Peretti

#### Intelligence collective

B. Arnaud, S. Caruso-Cahn

#### Intelligence économique

C. Deschamps, N. Moinet

#### Lean, 2<sup>e</sup> éd.

R. Demetrescoux

#### Leadership, 2<sup>e</sup> éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

#### Management de la relation client, 2<sup>e</sup> éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

#### Management transversal, 2<sup>e</sup> éd.

J.-P. Testa, B. Déroulède

#### Marketing digital

S. Truphème, Ph. Gastaud

#### Marketing vidéo

T. Gasio

#### Mind mapping, 2<sup>e</sup> éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

#### Mon parcours professionnel

F. Gillet-Goinard, B. Seno

#### Négociation, 2<sup>e</sup> éd.

P. Stern, J. Mouton

#### Organisation, 2<sup>e</sup> éd.

B. Pommert

#### Orthographe

A. Ponsonnet

#### Prise de décision

J.-M. Santi, S. Mercier, O. Arnould

#### Réseaux sociaux, 4<sup>e</sup> éd.

C. Bladier

#### Sécurité économique

N. Moinet

#### Stratégie, 3<sup>e</sup> éd.

B. Giboin

#### Stratégie Big Data

R. Rissoan, R. Jouin

#### Stratégie digitale omnicanale

C. Headley, C. Lejealle

#### Supply chain

A. Perrot, Ph. Villemus

### DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

#### Bien-être au travail, 2<sup>e</sup> éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

#### Confiance en soi

A. Leibovitz

#### Développement personnel

L. Lagarde

#### Efficacité professionnelle

P. Bêlorgey

#### Gestion du stress

G. du Penhoat

#### Gestion du temps, 2<sup>e</sup> éd.

P. Bêlorgey

#### Intelligence émotionnelle, 2<sup>e</sup> éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

#### Marketing de soi

N. Van Laethem, S. Moran

#### Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

#### Pleine conscience au travail

S. Labouesse, N. Van Laethem

#### Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

#### Santé au travail

C. Vasey

# Préface

## (Un peu) fou, mais pas (totalement) inconscient.

Il faut être un peu fou pour sortir de la « norme » (85 % des Français sont salariés) et rejoindre la minorité qui a choisi de « se mettre à son compte » – en particulier quand une pandémie meurtrière entre en collision avec notre quotidien et nos projets.

Comme entreprendre ce n'est pas foncer tête baissée, mais piloter soi-même une aventure professionnelle avec un maximum de chances de succès, il est aujourd'hui encore plus vital de réfléchir et de se préparer avec soin. Cela passe par des étapes, balisées, et des outils qu'il convient de découvrir et de maîtriser. Car, comme la sagesse populaire nous l'enseigne : « le bon artisan possède les bons outils ».

J'apprécie tout particulièrement la collection « Boîtes à outils » de Dunod. Notamment cette nouvelle édition consacrée à la création d'entreprise, conçue comme une vraie boîte à outils, avec des cases (les dossiers) et 67 outils essentiels. Les entrées sont multiples : vous tirez autant de profit d'une lecture linéaire et exhaustive que d'un usage ciblé.

Car, et c'est le talent et le sérieux des auteurs, vous trouvez dans ce livre (presque) toutes les réponses aux multiples questions que vous vous posez à chaque étape de la création d'entreprise. Pour chaque outil, en 2 ou 4 pages, vous accédez à l'essentiel, sous forme de méthodes, schémas, conseils ou check-lists, par exemple :

- Réfléchir et poser son *business model* est indispensable. Un dossier y est consacré.
- Vous allez créer avec un associé ? L'outil sur le « Pacte d'actionnaires d'associés » vous donne les fondamentaux.
- Vous vous demandez si votre entreprise est éligible au Crédit Impôt Recherche ou au Crédit Impôt Innovation ? La réponse est dans le livre.
- Vous souhaitez participer à un concours de créateurs d'entreprises. Vous trouverez un outil avec les conseils pour le remporter.

Dans cette nouvelle édition, des outils sont enrichis ou créés : l'Outil 4 par exemple sur « les points de vigilance » est un *must*.

Je connais les auteurs de ce livre depuis des années. Notamment Catherine Léger-Jarniou qui fait salle comble, lorsqu'elle anime des conférences dans notre Salon SME dédié aux freelances et créateurs d'entreprises. Et ses webinars organisés pendant nos salons virtuels sont vus des milliers de fois.

Ce livre possède donc toutes les qualités pour devenir votre compagnon indispensable sur la route, parfois chaotique, toujours passionnante, de la création d'entreprise.

Alain Bosetti

Président du Salon SME des micro-entreprises

[www.salonsme.com](http://www.salonsme.com)

et du Salon SME on line, l'événement virtuel pour les entrepreneurs.

[www.salonsme-online.com](http://www.salonsme-online.com)

# Avant-propos

“

Dans le domaine des idées, tout dépend de l'enthousiasme. Dans le monde du réel, tout repose sur la persévérance.

Goethe

Les créations d'entreprises ont encore progressé de 17,9 % en 2019, après une augmentation record de 17 % en 2018. Cette augmentation est tirée par une hausse de plus d'un tiers dans l'industrie et d'un quart pour les micro-entreprises. Au total, plus de 815 000 entreprises ont été créées l'année dernière contre 691 283 en 2018. 2020 est bien sûr plus chaotique au premier semestre, mais les créations repartent très fortement au second. Et on note également une baisse significative des défaillances. Mais au-delà des chiffres et des opportunités de marché, la démarche doit toujours être professionnelle et le recours à ces outils tout à fait nécessaire, quel que soit le type de création envisagé.

## La création, du rêve à la réalité

La création d'entreprise est une véritable « aventure ». Elle demande de l'enthousiasme mais aussi du réalisme et une *démarche de construction professionnelle* pour transformer une **idée** en **projet**, puis en **entreprise**.

Le processus de création d'une nouvelle entreprise se matérialise par un document, appelé business plan (BP), qui sera une aide à la réflexion et à la décision du créateur tout au long de ce processus. La construction repose sur un **équilibre entre les aspects stratégiques et marketing** d'un côté et **les aspects organisationnels et financiers** de l'autre. Un business plan gagnant se fonde sur un *business model* (modèle économique) concret et précis, une *organisation* bien définie et des *moyens* financiers suffisants pour atteindre les objectifs envisagés. Enfin et avant tout, *l'adéquation homme-projet ou femme-projet* doit être au rendez-vous.

Dès que l'entreprise est créée, tout reste à faire et la pérennité exige les mêmes caractéristiques de modèle économique, d'organisation et de financement, sans oublier l'évolution du rôle du créateur, qui passe de porteur de projet à entrepreneur. Commencer dès le départ à réfléchir au **développement** des premières années est indispensable.

Quel que soit le secteur d'activité choisi, on constate que les entreprises qui démarrent avec des salariés, des capitaux propres suffisants et un modèle économique solide fondé sur une étude de marché sérieuse ont plus de chance de succès que les autres. Le créateur doit rester maître de la construction de ce document, même s'il est recommandé de se faire aider par des spécialistes pour compléter son savoir-faire.

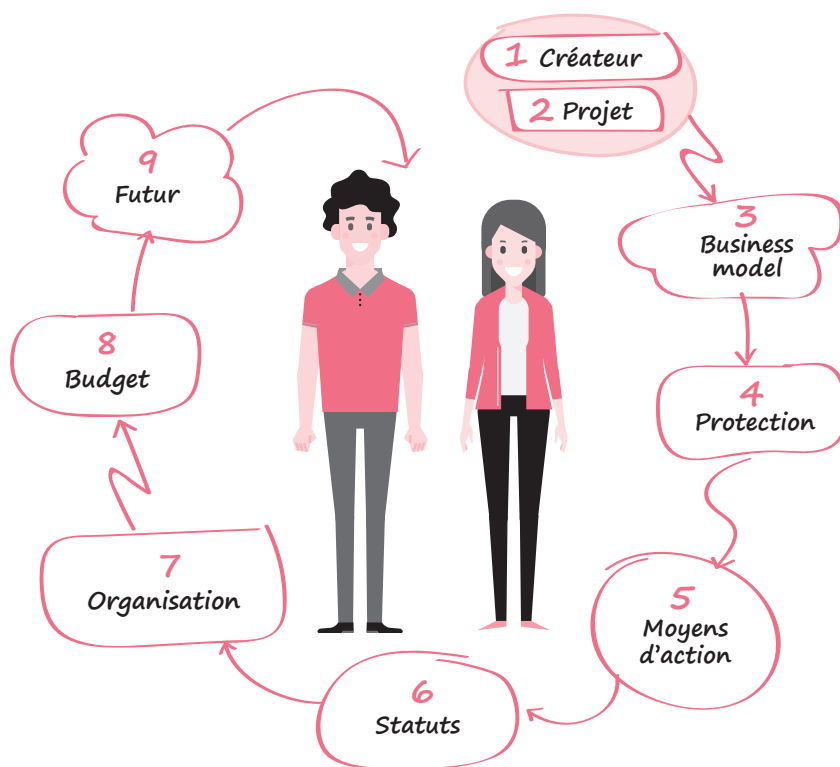
### Construire un projet cohérent

Les outils présentés interagissent (même s'ils font partie de dossiers distincts) car ils participent tous d'un même objectif : la création d'une nouvelle entreprise et donc d'un business plan. Il s'agit là d'un **processus** qui nécessite des allers et retours salutaires entre les différents outils. Cependant, pour plus de clarté, les outils ont été classés en neuf dossiers qui correspondent aux neuf étapes de ce processus.

Cette Boîte à outils permet de consulter directement un outil précis pour clarifier ou actualiser ses connaissances ou de faire une lecture linéaire pour une construction pas-à-pas. La **cohérence du projet** et donc du business plan est la clé n° 1 du succès !

### L'édition 2021

Cette édition, entièrement actualisée, tient compte des nouveautés environnementales, législatives et fiscales et compte un nouvel outil 4 qui rappelle les points de vigilance à ne pas perdre de vue.



# Sommaire

	Préface .....	5
	Avant-propos .....	6
<b>DOSSIER INTRODUCTIF</b>	<b>RÉUSSIR SON BUSINESS PLAN .....</b>	<b>10</b>
	• <i>Outil 1</i> La construction du business plan .....	12
	• <i>Outil 2</i> La rédaction du business plan .....	14
	• <i>Outil 3</i> La présentation orale du business plan .....	18
	• <i>Outil 4</i> Les points de vigilance .....	22
<b>DOSSIER 1</b>	<b>PENSER L'ADÉQUATION HOMME-PROJET .....</b>	<b>24</b>
	• <i>Outil 5</i> Se connaître .....	26
	• <i>Outil 6</i> Trouver les bonnes idées .....	28
	• <i>Outil 7</i> S'entourer .....	32
	• <i>Outil 8</i> L'équipe .....	34
<b>DOSSIER 2</b>	<b>CLARIFIER SON PROJET .....</b>	<b>36</b>
	• <i>Outil 9</i> Le périmètre du projet .....	38
	• <i>Outil 10</i> Les projets de services .....	40
	• <i>Outil 11</i> Les projets de commerce .....	42
	• <i>Outil 12</i> Les projets e-business .....	44
	• <i>Outil 13</i> Les projets de start-up .....	46
	• <i>Outil 14</i> Les projets industriels .....	48
	• <i>Outil 15</i> Les projets artisanaux .....	50
	• <i>Outil 16</i> Les projets de l'économie sociale et solidaire .....	52
<b>DOSSIER 3</b>	<b>CONSTRUIRE SON BUSINESS MODEL .....</b>	<b>54</b>
	• <i>Outil 17</i> Le Minimum Viable Product (MVP) .....	56
	• <i>Outil 18</i> L'analyse du marché actuel .....	60
	• <i>Outil 19</i> L'analyse de la concurrence actuelle .....	64
	• <i>Outil 20</i> Le premier positionnement .....	66
	• <i>Outil 21</i> Les enquêtes de validation .....	68
	• <i>Outil 22</i> Le business model .....	72
	• <i>Outil 23</i> L'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel .....	76
<b>DOSSIER 4</b>	<b>ASSURER SA PROTECTION .....</b>	<b>78</b>
	• <i>Outil 24</i> La marque .....	80
	• <i>Outil 25</i> Les dessins et modèles .....	84
	• <i>Outil 26</i> Le logo .....	86
	• <i>Outil 27</i> Le nom .....	88
	• <i>Outil 28</i> Les inventions .....	90
	• <i>Outil 29</i> Les œuvres littéraires et les logiciels .....	94



<b>DOSSIER 5</b>	<b>CHOISIR LES MOYENS D'ACTION</b>	96
	• <i>Outil 30</i> Le matériel et outillage de production	98
	• <i>Outil 31</i> Les moyens et équipements de gestion	100
	• <i>Outil 32</i> Les achats de marchandises et de matières premières	102
	• <i>Outil 33</i> Les moyens marketing	104
	• <i>Outil 34</i> La communication	108
	• <i>Outil 35</i> Les moyens humains	110
	• <i>Outil 36</i> Le personnel et les moyens commerciaux	112
	• <i>Outil 37</i> Les locaux	114
	• <i>Outil 38</i> L'agencement des locaux	116
	• <i>Outil 39</i> Les tiers-lieux	118
	• <i>Outil 40</i> Le rétroplanning	120
<b>DOSSIER 6</b>	<b>SÉLECTIONNER LE STATUT JURIDIQUE</b>	122
	• <i>Outil 41</i> La SARL et l'EURL	124
	• <i>Outil 42</i> La SA, SAS et SASU	126
	• <i>Outil 43</i> Le pacte d'actionnaires/associés	128
	• <i>Outil 44</i> Le régime du micro-entrepreneur	132
	• <i>Outil 45</i> L'EIRL	134
<b>DOSSIER 7</b>	<b>S'ORGANISER AVANT LE DÉMARRAGE</b>	136
	• <i>Outil 46</i> Les formalités de création	138
	• <i>Outil 47</i> Les assurances	140
	• <i>Outil 48</i> Les premières démarches	142
	• <i>Outil 49</i> Les aides : conseil et accompagnement	144
	• <i>Outil 50</i> Les aides financières et fiscales	146
	• <i>Outil 51</i> Les régimes particuliers (JEI et JEU)	148
	• <i>Outil 52</i> Les régimes spéciaux ACRE, ARCE et NACRE	150
	• <i>Outil 53</i> Le Crédit Impôt Recherche	152
	• <i>Outil 54</i> Le Crédit Impôt Innovation	154
<b>DOSSIER 8</b>	<b>CALCULER LE BUDGET PRÉVISIONNEL</b>	156
	• <i>Outil 55</i> Le plan d'investissement	158
	• <i>Outil 56</i> Les sources de financement	160
	• <i>Outil 57</i> Les amortissements	162
	• <i>Outil 58</i> Les charges externes	164
	• <i>Outil 59</i> Le tableau de trésorerie	166
	• <i>Outil 60</i> Le financement de la trésorerie	170
	• <i>Outil 61</i> Le plan de financement	172
	• <i>Outil 62</i> Le bilan	176
	• <i>Outil 63</i> Le compte de résultat	180
	• <i>Outil 64</i> Le seuil de rentabilité	184
<b>DOSSIER 9</b>	<b>PENSER LE FUTUR</b>	186
	• <i>Outil 65</i> Les outils du développement	188
	• <i>Outil 66</i> Les réseaux	190
	• <i>Outil 67</i> Le développement à l'international	192
	Bibliographie, sitographie	194
	Glossaire	198

INTRODUCTIF

DOSSIER

# RÉUSSIR SON BUSINESS PLAN

“

Il faut faire aujourd'hui  
ce que tout le monde fera demain.

Jean Cocteau

## LES ÉTAPES DE L'ÉLABORATION DU BUSINESS PLAN

1	Évaluer ses compétences en regard du projet envisagé. Adopter une démarche <i>lean start-up</i> pour définir son projet et l'adapter au marché au plus vite
2	Clarifier son projet et en définir le périmètre (B to C, B to B) en fonction des spécificités de chaque type d'activités
3	Le business model est le cœur du business plan : le construire de manière sérieuse et solide et se concentrer sur la valeur de son offre pour affronter la concurrence et répondre aux attentes des clients
4	Protéger ses actifs est indispensable pour perdurer et éventuellement revendre son entreprise
5	Sélectionner l'ensemble des moyens d'action essentiels pour faire vivre le projet et atteindre les objectifs de chiffre d'affaires estimés à l'étape 3
6	Choisir le statut juridique le plus adapté au projet et à ses ambitions
7	S'organiser et identifier les démarches nécessaires avant le lancement ainsi que les aides éventuelles dont on peut bénéficier.
8	Traduire en termes financiers le business model
9	Envisager le futur de son projet pour entraîner l'adhésion de ses partenaires qui détestent s'engager dans un projet sans grand avenir

La création d'une nouvelle entreprise se concrétise par la construction d'un **business plan** ou plan d'affaires.

### Un document et deux objectifs

Il s'agit d'un document complet qui présente la nouvelle entreprise et ses fondements, basé sur des « preuves » qui rendent le projet réalisable. Ce document vise deux objectifs : le pilotage du projet et sa communication. Ce document est d'abord un **outil de pilotage** pour le créateur et son équipe, qui permet de construire son projet. Ensuite, une fois le projet bien avancé, il deviendra un **outil de communication** auprès de tiers (associés, investisseurs, banquiers) que le créateur souhaite voir s'engager dans le projet.

### Un processus de création itératif

La création d'une entreprise est une belle aventure qui verra se transformer une idée en projet puis en entreprise. Le second avantage de l'écriture

du business plan tient dans son **processus de construction** : prendre le temps nécessaire même s'il faut aller globalement vite, faire des allers et retours, amender certains points. Cette construction itérative est bénéfique au projet. Un business plan ne peut s'écrire trop vite.

Bien évidemment, pendant la construction du projet, il est possible d'avancer sur différents éléments à la fois : l'analyse du marché et la recherche de documentation sur le matériel de production par exemple, ou la recherche d'informations sur les concurrents et la recherche de locaux. Cependant, une certaine logique dans la construction doit être suivie pour « ne pas mettre la charrue avant les bœufs », ce qui est une erreur trop fréquente.

Aussi, il est recommandé de suivre les étapes présentées, car l'avancée ou les décisions prises dans une étape auront des répercussions sur l'étape suivante. Enfin, la présentation écrite du document business plan est codifiée, ainsi que sa présentation orale ou *pitch*.

## Les outils

1	La construction du business plan	12
2	La rédaction du business plan	14
3	La présentation orale du business plan	18
4	Les points de vigilance	22



# Outil

## 1

# La construction du business plan

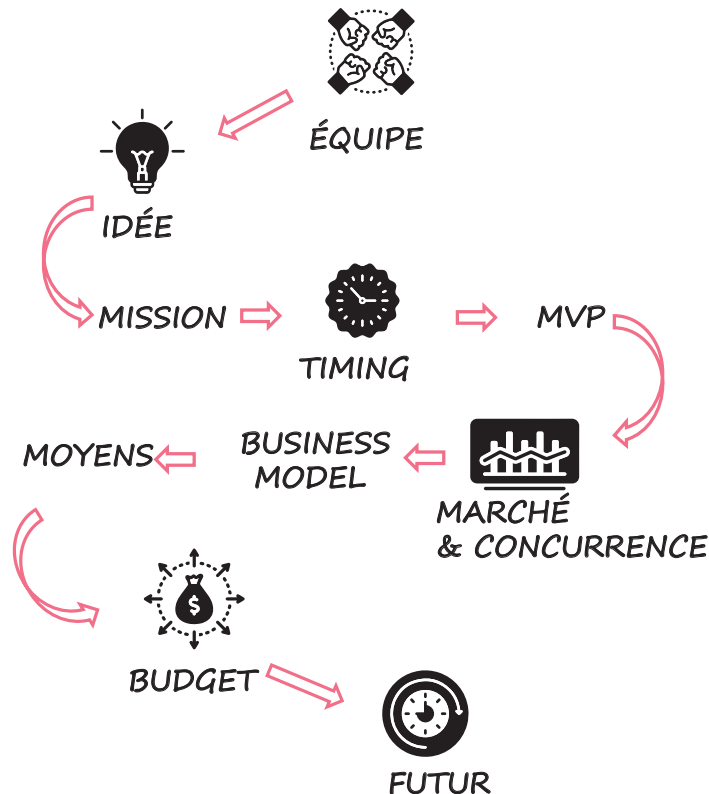
“

Le business plan se construit avec le temps pour définir une offre solide et cohérente.

## En quelques mots

Le **business plan** est un document écrit, synthétique et prospectif qui présente le projet et prouve sa viabilité et sa création de valeur. Il est complet et retrace **l'histoire d'une idée qui se transforme en projet d'entreprise**. De ce fait, il compte deux parties liées ; une partie stratégique (l'histoire du projet et des créateurs, le projet et sa technologie, le business model, les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs et les aspects juridiques) et une partie chiffrée qui traduit ce projet en termes financiers. Il démarre par un *executive summary* et se termine par les perspectives d'avenir.

### PROCESSUS DE CONSTRUCTION





## POURQUOI L'UTILISER ?

### Objectif

Quel que soit le projet de création envisagé, un business plan est nécessaire.

C'est un **document complet** (20/30 pages) qui présente le projet et sa traduction financière, avec les quatre objectifs suivants :

- Expliquer le contenu du projet, son origine et ses perspectives d'avenir.
- Prouver la viabilité (« *proof of concept* ») et la rentabilité du projet.
- Séduire les futurs partenaires (associés, premiers salariés, investisseurs, banquiers, fournisseurs et clients) avec une offre originale et qui correspond à un marché spécifique.
- Les convaincre de participer au projet parce qu'ils y trouveront un avantage (financier ou autre).

### Contexte

Le business plan a deux types de destinataires et donc deux missions.

- C'est un **outil de pilotage** dans le sens où il aide le créateur et ses associés à clarifier leurs idées au fur et à mesure de l'avancement de la construction du projet. Le business plan est important en tant que document final mais il l'est surtout en tant que processus de construction qui permet de prendre du recul sur son idée. C'est la feuille de route du créateur.
- C'est aussi un **outil de communication** qui permettra ensuite, dès que le projet sera bien avancé, de dialoguer avec les potentiels partenaires de la future entreprise comme les fournisseurs, les banques et donc de « vendre » le projet pour obtenir en échange des approvisionnements spécifiques, des fonds ou autre.



## COMMENT L'UTILISER ?

### Étapes

1. **Bien identifier ses motivations et compétences.**
2. **Définir le produit ou service** de la future entreprise.
3. **Concrétiser cette première offre** par un *Minimum Viable Product* et le tester auprès des

*early adopters*, qui sont des futurs clients mais aussi des experts du secteur.

**4. Analyser le marché actuel et la concurrence actuelle** pour comprendre si cette nouvelle offre pourra trouver une place.

**5. Définir le business model** (que vendre ? à qui ? avec quel avantage concurrentiel ?) et **la stratégie marketing.**

**6. Déterminer les moyens d'action nécessaires** pour le démarrage de l'activité (besoins en matériels, locaux et personnel) et **le statut juridique.**

**7. Traduire ces éléments en termes financiers** pour estimer les capitaux initiaux nécessaires, la viabilité et la rentabilité de l'entreprise.

**8. Imaginer le futur** (les perspectives d'avenir du projet et les futurs business models).

### Méthodologie et conseils

- Le business plan doit être réalisé en priorité par le créateur et ses associés. Néanmoins, il est recommandé de prendre conseil et se faire aider par des experts.
- Il est essentiel, pour la cohérence du dossier, d'organiser un dialogue permanent entre les éléments stratégiques et marketing d'une part, et les éléments financiers, d'autre part. La cohérence du business plan sera un élément très étudié par les partenaires potentiels.

### Avant de vous lancer...

- ✓ **Prendre du temps pour construire son business plan permet de prendre le recul nécessaire par rapport à ses idées de départ et de ne pas s'enliser dans ses certitudes.**
- ✓ **Le business plan devient le « contrat » entre les premiers partenaires.**
- ✓ **Apporter des preuves en citant des sources fiables et récentes.**
- ✓ **Privilégier le démarrage avec des partenaires, c'est plus simple et plus rapide.**

# Outil

## 2

# La rédaction du business plan

“

Se mettre à la place du lecteur pour écrire et présenter un business plan séduisant.

### En quelques mots

La **rédaction** doit être soignée et le document écrit en langage clair et simple pour être compris par l'ensemble des partenaires. À partir du business plan de pilotage pour le créateur (aussi appelé business plan de référence), préparer au fur et à mesure plusieurs versions qui seront destinées aux différents partenaires et développeront les éléments susceptibles de les intéresser. Après la rédaction, la **présentation orale du business plan** sera également déterminante pour intéresser les futurs partenaires.

### LE BUSINESS PLAN TYPE

Projet «Ma belle entreprise»

Logo

Présenté par...  
© 2020



Executive summary

Le/les créateur(s)

Le projet

La technologie et la protection

Le business model

Les moyens d'action

Les éléments juridiques

La structure du capital

Le budget prévisionnel

Le futur

Annexes



## POURQUOI L'UTILISER ?

### Objectif

À tout moment, le créateur doit être capable de parler de son projet. Le **passage systématique par l'écrit** permet de clarifier ses idées et prendre du recul pour apporter des réponses aux questions qui jalonnent sa construction. Ensuite, il devra **présenter** un document clair, précis et convaincant pour que les futurs partenaires soient capables, en étudiant seuls le document, de comprendre et d'analyser le projet avant de s'engager. Il se décline en autant de versions que de futurs partenaires.

### Contexte

La rédaction est relativement codifiée car le lecteur attend de lire une « histoire », fluide et cohérente. Elle contient des informations sur le créateur, son offre, son modèle économique et la manière de le protéger, les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs, les résultats financiers et les perspectives d'avenir. Elle doit mettre en valeur les avantages concurrentiels du projet et le démarquer de la concurrence. Vingt à trente pages suffisent (sans compter les annexes). La rédaction s'enrichit au fur et à mesure de la construction du projet et s'écrit en faisant des allers-retours dès qu'une nouvelle information est détectée.



## COMMENT L'UTILISER ?

### Étapes

**1. Écrire le business plan de départ** le plus vite possible même si les premières versions restent simples, courtes et incomplètes, pour clarifier ses idées.

**2. Enrichir ce business plan toutes les semaines** en fonction de l'avancement du projet et de l'évolution du marché (arrivée d'un concurrent par exemple). Numéroter chaque version.

**3. Au bout de 3, 6 ou 8 mois** selon les projets, le business plan de référence commence à être complet et peut être adapté pour être diffusé aux partenaires. Attention à ne pas le présenter trop précocement, notamment aux partenaires financiers, car ils attendent une proposition bien précise.

**4. Chaque partenaire** souhaite avoir plus de détails sur certains points (un fournisseur sur le volume et la saisonnalité des achats, un banquier sur le niveau de trésorerie, etc.). Utiliser la fonction « copier-coller » pour **créer des versions différentes**. Les

enregistrer avec date, numéro de version et destinataire (exemple : V7 Banquier C).

**5. Anticiper les questions** de chaque type de partenaire et détailler ces points.

**6. Préparer une présentation** orale claire (sous format PowerPoint ou autre) qui reprend les éléments essentiels du *business plan* (Outil 3).

### Méthodologie et conseils

- Soignez l'*executive summary*, c'est LA page cruciale qui doit donner envie de lire et étudier le dossier. Chaque élément déterminant de votre projet doit y trouver sa place.

- Utilisez le présent pour indiquer que le projet est viable et réel.

- Soignez également le dernier paragraphe « Le futur » en présentant toutes les perspectives d'avenir du projet pour faire rêver les partenaires et les convaincre.

- « Jouez cartes sur table » en affichant la réalité de la situation du projet. Quels seront les éventuels difficultés et risques ? Quels seront les moyens de les surmonter ?

- Les annexes comprennent un ensemble de preuves supplémentaires non négligeables (accord d'un client, attestations, plans, etc.).

- Ne perdez pas de temps pour construire la partie financière, utilisez un logiciel spécialisé et simple à utiliser.

- Un graphique ou un tableau sont plus parlants que 2-3 pages de texte.

- Bannissez tout jargon.

- La présentation visuelle compte :

- ne dépassez pas 3 niveaux de police de caractères pour faciliter la lecture ;

- utilisez la couleur mais sans en abuser.

Suite outil 2 →

### Avant de vous lancer...

- ✓ **Un business plan clair est un business plan vendeur.**

- ✓ **Garder la maîtrise de la rédaction de son business plan tout au long du processus.**

- ✓ **Réactualiser le business plan systématiquement car les concurrents ne restent pas sans réaction, les clients sont volatils et leurs comportements perturbés.**

**COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?****L'executive summary est la clé du succès pour communiquer sur son projet**

C'est un résumé stratégique d'une page (ou deux maximum) qui reprend les fondamentaux du projet. Tout lecteur du business plan commence par cette page pour comprendre l'enjeu et la portée du projet. Il ne prend que quelques minutes pour se faire un avis :

- négatif s'il a lu récemment des business plans similaires ou connaît des business plans similaires qui se sont traduits par des échecs ;
- positif s'il pense avoir découvert une pépite ! Dans ce cas il lit rapidement le business plan entier et prend rendez-vous avec le porteur pour approfondir sa proposition si son avis positif est confirmé ;
- mitigé, ce qui est le cas le plus fréquent, s'il pense que ce projet pourrait devenir intéressant. Il lira l'ensemble du document pour se forger un avis définitif de rejet ou de poursuite de la discussion.

**L'executive summary s'écrit et se réécrit avec minutie**, chaque mot compte ! Chaque rubrique (et notamment les plus cruciales) du BP doit faire l'objet d'un paragraphe de quelques lignes. Pour aider à la mémorisation, indiquer le nom de votre entreprise au début de chaque paragraphe. Le faire relire par les associés mais aussi par des proches de confiance est indispensable pour valider sa clarté et sa cohérence.

La rédaction doit être professionnelle et concise pour mettre en avant les avantages du projet (usage nouveau, première grosse commande déjà acquise, technologie protégée, partenariat de production bouclé, demande de participation financière aux partenaires, etc.).

**L'elevator pitch**

Pour s'entraîner à écrire une page « de rêve », on peut utiliser la méthode de l'*elevator pitch* qui

consiste à être convaincant le temps d'un trajet en ascenseur, soit 2 minutes. Tous les points essentiels du projet doivent être abordés avec emphase et l'interlocuteur doit comprendre et être séduit par le projet. Il est recommandé de rédiger une phrase courte sur chaque élément déterminant du projet sans oublier de terminer par ce que rapportera le projet aux partenaires et ce qu'il leur est demandé en contrepartie.

**L'accord de confidentialité**

Il est recommandé, voire indispensable, de faire signer un **accord de confidentialité** avant de remettre un exemplaire du business plan ou de le présenter oralement à de futurs partenaires et investisseurs. Un tel accord n'est pas une garantie totale mais est dissuasif.

Pour **garder l'entière confidentialité** sur son projet, deux techniques peuvent être utilisées :

- écrire en se mettant à la place du lecteur : dès que l'information est suffisante pour qu'il puisse prendre une décision par rapport au projet, stopper l'écriture. De plus amples renseignements pourront être communiqués lors de la présentation orale ;
- écrire uniquement les arguments sur le « à quoi ça sert » et jamais sur le « comment ça marche » qui sera protégé ou gardé secret.

L'accord exposera et listera, de façon aussi exhaustive que possible, les informations définies comme confidentielles par le créateur et le sort qui devra leur être réservé ainsi que la durée de la confidentialité.

Se faire aider par un avocat spécialisé est important.