

# Ecrire un business-plan

*Par Guilhem Bertholet*

Les conseils des entrepreneurs qui en ont déjà écrit,  
pour des entrepreneurs qui veulent en écrire

*(ou qui se demandent si ça sert  
vraiment à quelque chose).*



Collection 0% bullshit

# Avant-propos

Mais si, lisez-le avant de commencer le « vrai » contenu !

Le business-plan est pour beaucoup d'entrepreneurs un exercice douloureux. Certains renâclent à se lancer dedans, d'autres le rédigent à la va-vite, les derniers au contraire ils s'y perdent dedans et ne remettent que tardivement les pieds sur terre, dans la réalité... Bien souvent donc, ce document, censé aider le créateur d'entreprise à construire son projet et à le mettre sur les bons rails, va se retourner contre son rédacteur, et rendre plus compliquée une démarche qui l'est déjà bien suffisamment.

Il est vrai que les cours de business-plan et tous les ouvrages écrits sur le sujet n'aident pas vraiment. La plupart d'entre eux ne sont en effet pas issus de l'expérience d'entrepreneurs qui sont passés par là avant. Et quasiment tous échouent à nous dire pourquoi, très concrètement, chacune des parties du business-plan est importante dans la création de son entreprise, au-delà même de l'exercice d'écriture.

Ce guide est le résultat de mes 3 créations d'entreprise et de plus de 2 années de coaching d'entrepreneurs, à l'incubateur HEC et ailleurs. Il est pensé de manière à vous transmettre des expériences de créateurs. Il se veut concret, simple, direct, sans « bullshit » ou tableaux à rallonges.

Que vous ayez déjà créé ou non, que vous soyez étudiant, auto-entrepreneur, créateur de SARL, de SAS ou de SA, que ce soit votre première aventure ou non... le business-plan peut faciliter votre parcours. J'espère que ces quelques lignes vous aideront !

Bonne lecture, et surtout bonne écriture !

**Guilhem Bertholet**

# Sommaire

|    |   |
|----|---|
| 5  | C'est quoi un business plan ?                         |
| 7  | Pourquoi perdre son temps à écrire un business-plan ? |
| 11 | Quelle forme pour mon business-plan ?                 |
| 14 | Mythes et réalités du business-plan                   |
| 18 | Ceux qui vont lire votre business-plan                |
| 21 | Que mettre dans votre business-plan ?                 |
| 77 | L'executive summary                                   |
| 81 | Les erreurs classiques à éviter                       |

# C'est quoi, un business-plan ?

Il existe peut-être autant de définitions du business-plan qu'il existe d'entrepreneurs. Même si la littérature est abondante, la plupart du temps on réduit ça à un exercice ennuyeux, formel, chiffré, ... et pourtant le business-plan est dans la plupart des cas l'un des meilleurs amis de l'entrepreneur.

En effet, le plan d'affaires (son petit nom en langue française), c'est avant tout un outil permettant au créateur de rassembler en un seul et même endroit l'état de sa réflexion, sur tous les axes qui constituent le projet. Certes, il existe quelques règles en matière de business-plan, je vais tâcher de vous les expliquer dans les pages suivantes. Mais vraiment, mettez-vous cela en tête, le business-plan est un gros mot signifiant (soyez prêts, ça va vite) :

***« Description écrite de  
mon projet de création d'entreprise »***

**Côté contenu, pas de pièges non plus.** Vous allez retrouver tous les éléments dont vous discuteriez à la fin d'un repas si vous présentiez votre projet à des amis : comment vous est venue l'idée, qui sont les clients, comment vous gagnez votre vie, comment vous allez

vous faire connaître, qui va faire quoi dans la future structure, quelles seront les grandes étapes...

D'ailleurs, vous avez déjà fait des business-plans sans le savoir : en préparant un voyage, pour agrandir une maison, avant votre mariage, pour une association... Cette fois-ci, ce sera peut-être un peu plus complexe, mais en aucun cas insurmontable !

# Pourquoi perdre son temps à écrire un business-plan ?

Écrire un business-plan est souvent une des étapes sur laquelle la plupart des entrepreneurs traîne des pieds. Déjà, il faut passer par l'écrit tout un tas de choses que l'on sait déjà et que l'on a formalisées par petits bouts, mais en plus il faut s'imposer une réelle rigueur pour que le résultat ne soit pas qu'un ramassis de copier-coller de ce que vous avez réussi à accumuler dans votre dossier "c:/Mes Documents/mon projet"...

Avant de se lancer dans la bataille, cela vaut donc le coup de se poser quelques questions (et d'en avoir les réponses)... Par exemple : pourquoi écrire un plan d'affaires ? Pour qui ? Avec quels objectifs ? A quoi le business-plan ne va pas servir ?

**Vous écrivez votre business-plan avant tout pour vous.** Lorsque l'on est à la barre de son entreprise, ou du moins de son projet, on baigne toute la journée dans les chiffres, les analyses, les informations sur les concurrents, ... et on a une liste de « choses à faire » longue comme le bras (mais un grand bras, hein). On court donc un peu de tous les côtés et il est parfois difficile d'avoir une vision synthétique de son projet. C'est pourtant quelque chose de nécessaire et rédiger un business-plan peut vous donner une vraie méthode, en vous montrant les endroits où vous manquez de visibilité. Le plan d'affaires est donc à la fois une fin, mais surtout un moyen pour vous pour vous assurer d'avancer sur tous les aspects importants du projet.

**Pour convaincre banquiers et investisseurs.** Presque tous les projets ont un jour besoin d'un peu d'argent frais, pour financer le lancement ou la croissance de l'activité. Passer par un banquier ou séduire un *business-angel* (voire un *venture-capitalist*), est donc essentiel, et tous vous demanderont un plan d'affaires. S'il est vrai qu'ils ont besoin d'une compréhension globale du projet, ils jugeront aussi la qualité du document comme reflétant directement votre capacité de travail, d'analyse, d'effort, de souci du détail. Le business-plan doit donc montrer les qualités du projet tout autant que les vôtres.

**Pour aligner les objectifs de l'équipe.** Lorsque l'on crée tout seul, c'est assez facile de se mettre d'accord avec soi-même. Dès qu'on est deux, en revanche, c'est plus compliqué et il existe toujours (oui, toujours) des malentendus, des incompréhensions, des non-dits. Plus les phases sont opérationnelles, moins les associés ont le temps de parler et de s'aligner, alors que c'est pourtant ce qui garantit la bonne marche d'une équipe à moyen et long terme. Écrire le business-plan, c'est aussi travailler ensemble à formaliser les objectifs de l'entreprise et les moyens qui seront utilisés. C'est finalement une sorte de contrat autour duquel vont s'unir toutes les forces vives.

**Pour voir plus loin et anticiper, prévoir les grandes étapes du développement de l'entreprise.** Une des qualités de l'entrepreneur, c'est de passer de la page blanche à une entreprise qui vit et se développe. Impossible donc de se limiter à l'opérationnel court terme, il est nécessaire d'avoir une vision, une stratégie et des plans B, C, D... C'est ainsi qu'il lui est possible d'anticiper les différentes phases de croissance et de prévoir des levées de fonds, des embauches, des développements et des investissements.

**Pour prendre du recul de temps en temps et contrôler votre capacité à mettre en œuvre ce que vous avez dit précédemment.** Sortez le nez du guidon, et relisez les versions précédentes et ce que vous aviez prévu. Comment cela s'est-il passé en réalité ? Pourquoi ? Tirez des conclusions et adaptez-vous. Revenir tous les 3 ou 6 mois sur les versions de business-plan est un très bon exercice, et vous permet de les mettre à jour.

**Pour recruter des associés ou des collaborateurs de "haut niveau".** Lorsque l'on est une petite entreprise, peu connue et sans moyens, c'est parfois difficile de donner suffisamment confiance pour donner envie aux meilleurs talents de vous rejoindre. Le business-plan peut les convaincre en leur montrant comment vous voyez les choses et pourquoi leur présence est nécessaire. Cela est également une marque de confiance puisque vous leur montrez des choses qui peuvent être confidentielles. Enfin, c'est aussi un bon exercice pour vous, puisque vous allez avoir du feedback sur votre projet, de la part de personnes que vous estimez être crédibles.

**Pour se forcer à se plonger dans les chiffres.** Tout le monde n'est pas complètement matheux ou financier, et certains repoussent (tous les jours) à demain leur plan financier, leurs calculs de trésorerie, ... Rédiger son business-plan est un bon moyen pour se jeter vraiment dans la partie chiffrée, qui révèle beaucoup de choses sur son projet et permet de prendre de bonnes décisions.



**Parce qu'on n'a pas vraiment le choix.** En effet, un entrepreneur sans business-plan est soit très fort, soit il ne sort pas de chez lui ! Dès que vous voudrez participer à un concours, effectuer une demande de prêt ou de subventions... on vous en demandera un. Soyez donc prêt !

En revanche, voici quelques raisons pour lesquelles un business-plan ne vous sera d'aucun secours :

**Trouver des clients** : le business-plan est un document à garder dans un petit cercle, celui de l'équipe dirigeante, des investisseurs et des aides potentielles (concours, incubateurs, ...). Pour la partie commerciale, ne comptez pas sur ces informations.

**Assurer la viabilité de votre entreprise** : le business-plan n'est qu'une version écrite de votre vision, ce que vous mettez dedans n'influe pas sur la réalité des choses. Soyez donc extrêmement franc (même si on a toujours tendance à être trop positif - même si l'on pense "avoir pris des hypothèses très pessimistes")

**Tester votre idée** : le business-plan est, au pire, VOTRE vision des choses, et au mieux, la vision que vous avez de celle que les autres ont de vous. Pour valider votre idée, un business-plan ne suffit donc pas, la meilleure preuve est un engagement commercial. Pas besoin de business-plan d'ailleurs pour aller rencontrer des clients ou partenaires potentiels !

**Communiquer** : le business-plan n'est ni une plaquette commerciale, ni un dossier de presse, nous l'avons déjà dit. Séparez donc bien, surtout pour le reste de votre équipe, les informations "publiques" de celles qui doivent rester confidentielles !

# Quelle forme pour mon business-plan ?

Vous voilà plutôt convaincu(e) de l'intérêt d'écrire un business-plan... d'autant plus que vous avez déjà un grand nombre d'informations disponibles, que ce soit en papier, sous forme de documents informatiques ou encore dans votre tête.

Mais avant de rentrer dans le contenu, arrêtons-nous un peu sur la forme. Après-tout c'est vrai, à quoi ça doit ressembler un business-plan ? Et force est de constater qu'en la matière, les règles sont assez strictes... en tout cas si vous voulez avoir une chance d'être lu, ce qui est bien votre premier objectif (le second étant de convaincre).

Pour être lu, pas de grande révolution : vous devez faciliter la tâche de celui qui tiendra le document dans les mains ou sur son écran. Et pour cela :

**Limitez le nombre de pages**, de 15 à 20 pages, cela évitera la démotivation extrême qui pourrait surgir au moment de la prise en main du document. Un pavé de 120 pages, j'en ai déjà reçu quelques uns, n'a que peu de chances de passionner son lecteur.

**Facilitez la lecture : le format vertical** est bien mieux que l'horizontal, qui fait de très longues lignes auxquelles l'œil n'est pas habitué. Restez donc simple dans votre approche, ouvrez votre éditeur de texte et gardez le modèle classique !

**La mise en page** elle aussi joue beaucoup. Si vous n'êtes pas obligé de garder du Times New Roman, évitez à tout prix les polices un peu trop « funky ». Là encore, du classique, un poil moderne, et tout ira bien. Aérez les paragraphes (et ne les faites pas de plus de 10 lignes !), augmentez l'espacement entre les lignes, conservez des marges honnêtes, ne gardez que 2 polices différentes... bref cherchez la simplicité.

**Hiérarchisez les informations.** Rien de pire que de ne pas voir se dégager une structure dans votre document. Détachez bien les titres et sous-titres (gras, police différente, ...) et n'hésitez pas à mettre en exergue les passages importants. Cela facilitera une première lecture « en diagonale » ou la recherche d'éléments spécifiques.

**Les graphiques, images, tableaux,** sont les bienvenus, à partir du moment où ils veulent dire quelque chose. S'ils ne sont là que pour décorer ou s'ils n'aident pas à la compréhension d'un point important, supprimez-les !

Au moment d'envoyer le résultat final, **passer tout en format pdf**, tout le monde en est aujourd'hui équipé, en tout cas parmi les gens amenés à lire un business-plan à un moment donné. Recevoir un fichier que l'on ne peut pas lire (.docx, fichiers open source, ...) est rédhibitoire (vraiment !).

Vous avez donc un document concis, mais **vous êtes tout de même un peu frustré de ne pas avoir TOUT pu mettre dedans...** c'est tout à fait normal ! Apprenez à faire avec, s'il manque des précisions, le lecteur vous demandera des choses spécifiques par retour de mail ou lors d'un entretien, au téléphone ou en face à face. Trouver le bon niveau de

détail est important : il ne faut pas trop vouloir en dire (ménagez un peu de curiosité !), mais pas non plus rester trop en surface, au risque de ne débiter que des banalités.

Par contre, il y a une chose à ne pas faire : remplir des dizaines et des dizaines de pages d'annexes... **Idéalement, d'ailleurs, il n'y a pas d'annexes.** C'est le meilleur moyen de montrer que vous avez fait de votre mieux pour offrir un contenu concis, complet, en respectant le temps précieux de votre lecteur.

Exit donc les 23 pages de camemberts de votre étude de marché, les 17 tableaux financiers d'hypothèses basses, hautes, ultra conservatrices ou encore les flux de trésorerie journaliers sur les 5 premières années de votre startup. De toute manière, **elles ne seront pas lues !**

A la limite, certains documents peuvent être, quand même, intéressants : liste des professionnels que vous avez rencontrés, maquettes de votre service web, recherche effectuées dans le cas d'un brevet, CV des membres de l'équipe... Mais là encore, vous devriez pouvoir faire sans si vous travaillez suffisamment les 15/20 premières pages.

# Mythes et réalités du business-plan

Le business-plan, c'est un peu comme le monstre du Loch Ness. Il existe beaucoup d'histoires dessus, et bien évidemment personne ne s'accorde vraiment sur la part de réalité et de mythe qu'il y a là. Du coup, beaucoup de croyances, avérées ou pas !

**Il est impossible de créer sans business-plan ! → Faux**

On peut tout à fait se passer de business-plan pour créer sa boîte, que ce soit en auto-entrepreneur ou pour une société avec plus d'ambition. Il est possible donc, dans la pratique, de ne jamais toucher du doigt cet exercice et de parvenir tout de même à lancer son activité, à trouver des clients, à bien en vivre. En revanche, il est très délicat de travailler à plusieurs, d'emprunter ou de lever des fonds, et même de développer rapidement une entreprise sans ce document récapitulatif...

Si, donc, sur le papier il n'est pas obligé d'en rédiger un, cela est vite nécessaire dans de nombreux cas !

**Le business-plan est écrit une bonne fois pour toutes.**

**→ Faux**

Le business-plan est un être vivant qui n'a jamais fini d'évoluer. Une rencontre avec un partenaire, une nouvelle étude, des retours clients, des actions qui marchent différemment de ce qu'on avait imaginé, un

timing à modifier, un nouvel associé... La vie même de l'entreprise fait que l'écriture d'un business-plan n'est pas une tâche, mais un processus. Autant dire que les versions de votre document vont être nombreuses !

## Le business-plan décrit la réalité... → Vrai et Faux

En tout cas, il décrit la réalité telle que vous la voyez. C'est d'ailleurs là le danger : que votre subjectivité vous fasse voir le marché, les clients, les évolutions futures... de telle façon que vous vous engagiez dans une mauvaise voie.

Une seule solution à cela : échanger avec le maximum de gens pour vous assurer que les éléments de marché sont les bons. Ensuite, sur les moyens d'action, à vous de prendre vos décisions, mais sur base d'éléments solides !

## Un business-plan est toujours faux ! → Vrai

Certains entrepreneurs se lancent dans la rédaction du business-plan avec comme mission d'en faire un document porteur de vérité absolue. C'est peine perdue : tout ce que vous pourrez décrire dans le business-plan se révélera faux, en tout cas après quelques mois. Je crois qu'aucun créateur d'entreprise n'a jamais vu son business-plan se réaliser exactement.

L'une des qualités de l'entrepreneur, c'est de savoir s'adapter, pas d'être une sorte d'Elisabeth Teyssier capable de prédire l'avenir (d'ailleurs 1/ elle se trompe souvent et 2/ elle n'a jamais créé de boîte).

## On a le droit à l'erreur dans son business-plan

### ➔ Vrai et Faux

Si le business-plan est toujours faux (voir ci-dessus), c'est qu'on se trompe et donc forcément l'erreur est permise. Oui, évidemment, sur les points de détails, on ne viendra pas vous ennuyer pour quelques décimales ou quelques semaines de délai.

Par contre, là où vous n'avez pas le droit de vous planter, ce sont sur les éléments de base du marché et du métier dans lequel vous êtes. Ce serait une faute professionnelle que de n'avoir pas compris et obtenu les informations primordiales sur lesquelles sont basées vos réflexions ou projections.

De même, il est totalement interdit de mentir sciemment. D'une cela se verra rapidement, et de deux, vous vous exposez à un gros retour de bâton une fois le pot aux roses découvert...

## Il faut écrire un business-plan pour savoir s'il faut se lancer ➔ Faux

Ah ! Celui-ci je l'adore ! Certains écrivent leur business-plan pour se convaincre de se lancer ou de ne pas le faire. Les chiffres ne sont pas bons dans notre prévisionnel : bonne excuse pour ne pas tenter d'appeler quelques clients et essayer de voir comment leur prendre plus de sous ou leur fournir un produit qui coûte moins cher !

Plus sérieusement, prenez la décision de vous lancer en premier lieu, et avec pour seule base de décision la rencontre avec des clients et une

petite étude de faisabilité de votre offre. Ensuite seulement, vous pouvez décider d'écrire un business-plan.

Cet ordre des étapes changent les choses totalement : dans le premier cas, ce sont les pages de science-fiction (c'est-à-dire le BP) qui décident de vos prochains 12 ou 24 mois. Dans le second, le business-plan vous aide à formaliser le meilleur moyen d'y parvenir !

## Les lecteurs prennent leur décisions en fonction de la qualité du business-plan → Faux

Si c'était le cas, des entreprises se seraient spécialisées dans la rédaction de business-plan. Que ce soient des banquiers, des investisseurs, des partenaires potentiels, ... les gens qui lisent un business-plan (ou plutôt qui le parcourent), prennent leur décision sur des choses beaucoup plus subjectives, telles que la façon dont vous parlez, votre sympathie ressentie, le secteur dans lequel vous vous lancez et le moment auquel vous le faites, les gens qui vous ont recommandés, votre réaction aux objections, la complémentarité de l'équipe... Ces éléments doivent d'abord se sentir en vous. C'est sûr que c'est bien mieux si on peut les retrouver AUSSI dans le business-plan (et en plus, on s'ennuiera moins en le lisant...).



# Et l'autre côté : ceux qui lisent les business-plans...

Un truc assez rigolo avec les business-plans, c'est qu'on passe tellement de temps à les écrire qu'on en oublie presque de se demander comment ils vont être lus...

J'en reçois personnellement environ 200 par an, et si ma façon de les lire n'est certainement pas la seule ni la meilleure, je sais aujourd'hui ce qui se passe de l'autre côté de l'écran.

## Qui va lire votre business-plan ?

Évidemment, le lecteur, son job, son âge, la raison pour laquelle il va lire le business-plan... tous ces éléments vont influencer la manière selon laquelle vos lignes vont être parcourues.

Disons que pour l'instant on se limite à ces types de personnes : banquier, investisseurs, associés et associés potentiels, jurys de concours ou d'incubateurs, gestionnaires d'aides publiques ou encore entrepreneurs plus expérimentés et réseaux d'entrepreneurs.

## Quelques comportements classiques lors de la lecture de business-plans...

Les profils listés précédemment sont très différents, quoi qu'il en soit (et hormis peut-être le cas des associés) tous se rejoignent sur plusieurs points :

- Ils reçoivent beaucoup (trop) de business-plans dans l'année
- Ils ont des troubles d'attention qui font qu'ils décrochent dès qu'ils s'ennuient
- Ils ne supportent pas que la forme empêche une entrée extrêmement rapide dans le fond
- Ils passent en moyenne 3 à 4 minutes par business-plan (c'est le banquier qui met un peu plus de temps, car il en a plus que les autres catégories et/ou parce qu'il est plus lent à la détente)

C'est peut-être là le point le plus dur pour vous. 3 minutes, c'est la durée de vie de votre business plan entre les mains d'un « pro » de la création d'entreprise. Gardez cela au moment de la rédaction !

## Et après la première lecture ?

Si la personne accepte de vous revoir pour « discuter » de votre BP, il y a de grandes chances que ce soit mieux préparé, et cela va se renforcer au fur et à mesure que la relation va se nouer. Un investisseur passera évidemment beaucoup plus de temps à tout décortiquer.

L'important à cette étape, est de savoir reconnaître ses lacunes, d'accepter les objections, et de revenir très vite avec des corrections et des améliorations. Les questions vont au départ chercher à mieux cerner le projet, son marché, votre plan d'actions, puis très rapidement, le grand jeu consiste à trouver les points qui ne sont pas logiques, jusqu'à pouvoir prendre sa décision en tout état de cause, sans doute, ni peur non atténuée.

Au final, **la cohérence, la clarté et la simplicité sont les 3 plus grandes qualités** d'un business-plan. A vous de jouer pour qu'en plus ce soit agréable, motivant et que votre personnalité transparaisse dans votre œuvre !

# Remplir son business-plan : le contenu !

Il existe des dizaines de modèles et de plans types de business-plan. Mon but n'est pas de refaire encore une fois le boulot, non. Je vous livre ici ce que je pense être un bon enchaînement pour raconter une histoire plaisante et qui donne envie d'être vécue avec vous : celle de votre entreprise.

Pour chaque partie, j'essaierai de vous faire comprendre ce qu'on souhaite y trouver. Et je vous donnerai quelques pistes de réflexion et quelques outils pour parvenir à vous exprimer au mieux.

Voilà en très grand résumé ce qu'il faut en retenir...

«

*La création d'entreprise ne repose pas sur du bla-bla de consultants ni sur une illumination digne d'un prophète raëlien. Il existe des catégories de personnes ou d'entreprises qui ont un vrai problème (p.23), qui ne trouvent pas de solutions totalement satisfaisantes, et que l'on va avoir à cœur de soulager très prochainement (ou, mieux, que l'on soulage déjà).*

*Ces gens sont comme ci, ressemblent à ça, et fonctionnent de telle manière (p.25). On arrive d'ailleurs à les compter et à évaluer leur « pouvoir d'achat ».*

*Pour les soulager, on pense agir de telle manière, en leur proposant notre offre (p.30), qui consiste en ça, vendu tel prix.*

*C'est tout cela qui va nous permettre de gagner de l'argent (p.33), de telle manière, schématiquement (mieux : en copiant le business-model de telle entreprise super successful).*

*Certes, quelques petits malins sont déjà là (p.38), mais il y a de la place pour tout le monde et en plus on pense être meilleur sur quelques critères déterminants. Et puis surtout ils ont bien essuyé les plâtres pour nous. Et on a un ennemi pour nous motiver !*

*Alors oui, il y a plein de boulot, autant au niveau marketing (p.45) que commercial (p.52), ou sur le plan de la production (qui va coûter un peu d'argent). Mais nous sommes des gens organisés et on a une vision claire et très concrète des prochaines étapes à franchir. Bref, on a un plan d'actions en béton (p.58), mais qu'on saura adapter sous le feu de l'ennemi.*

*Tout cela va coûter de l'argent (on pense bien en gagner un jour) et très clairement on a besoin d'en avoir plus que ce qu'on a (p.65). Mais voilà les grandes masses et le rythme de croissance que l'on espère (en lien avec ce qu'on vous a dit juste au-dessus).*

*Il y a des risques (p.71), ne soyons pas comme ce prophète raélien dont on parlait tout à l'heure... nous les avons identifiés, ils nous font peur, mais au moins on est prêt à les affronter (on a même quelques plans B dans les tiroirs).*

*Voilà, vous savez où on veut aller, et comment. On va quand même vous dire qui nous sommes (p.74) et pourquoi vous pouvez nous faire confiance ! A votre dispo pour en discuter, on adore qu'on nous pose des questions (surtout les difficiles), ça nous aide vraiment à avancer.*

*Fin. »*

# *L'opportunité de création*

Toute création d'entreprise débute par la perception **d'un besoin** mal comblé : c'est l'opportunité de marché. Tous les business-plans qui commencent par autre chose qu'un BESOIN, qu'une ÉPINE DANS LE PIED, qu'une situation insupportable pour quelqu'un sont bons à jeter à la poubelle à business-plans (et elle est grande).

Votre œuvre écrite doit donc expliciter ce besoin perçu, qui sera conforté plus tard par une étude puis une analyse de marché. L'opportunité de marché part de là et relate comment vous en êtes arrivé à la conclusion qu'il fallait vous lancer et que vous aviez une petite chance de réussir.

## **L'opportunité de marché : pourquoi vous, maintenant ?**

L'opportunité de marché est une partie un peu à part de l'étude et de l'analyse du marché, une sorte de résumé qui explique pourquoi il y a un vrai besoin non satisfait, que vous avez identifié. Cela peut provenir d'une évolution technologique, d'une rupture marketing, d'une installation dans une zone encore non desservie, par un meilleur service que celui apporté par les autres entreprises, par de moindres coûts...

Il va falloir ici faire sentir que le marché est prêt à accueillir un nouvel entrant et que les barrières à l'entrée ne sont pas trop fortes pour vous empêcher de vous y installer.

Cette partie peut être assez courte, c'est une sorte de préambule à l'étude et l'analyse de marché. Vous pouvez la placer soit en introduction de cette partie, soit directement après l'*executive-summary* (voir plus loin), avant la description de votre offre. Dans tous les cas, l'opportunité de marché est un peu votre profession de foi, et doit être confirmée ensuite par votre analyse...

# *La description de votre marché*

Vous créez une boîte pour vendre quelque chose à quelqu'un. Dans la partie concernant le marché, c'est de ce « quelqu'un » que l'on va parler. Et plus précisément en définissant les cibles de clientèle et en déterminant ce qui est important à leurs yeux dans le processus d'achat.

Dans le business-plan, la partie "Marché" décrit ainsi ces différents groupes de clients : ce sont les **segments**. On explique aussi les **grandes règles et évolution du marché** dans son ensemble, et on tente de quantifier les **opportunités de vente**, segment par segment.

Pour connaître son marché (en gros, la cour de récré dans laquelle on va jouer), une **étude de marché** est normalement nécessaire. C'est elle qui va donner les informations brutes nécessaires à l'analyse.

Avant de se pencher sur ce que l'on doit retrouver dans la partie présentant son marché, voici quelques éléments à bien garder en tête, au risque de faire fausse route sinon...

**L'entrepreneur effectue lui-même son étude de marché.** Il n'y a rien de pire que de sous-traiter cette phase, à qui que ce soit (hormis peut-être à un associé plus qualifié, mais en étant alors fortement impliqué dans les phases de construction et d'analyse). De toute manière, les



grands cabinets sont trop chers et pas pertinents, les étudiants pas assez impliqués et trop peu expérimentés, et les Junior Entreprises cumulent (presque) tous les défauts. *Plus simplement, il ne faut rien mettre entre soi et son marché.*

**L'étude de marché part du terrain et reste simple**, et seulement ensuite permet de donner une vue synthétique du marché. Et non l'inverse. Elle doit ainsi être proche de sa réalité : quel intérêt pour votre petit cas personnel de parler de la taille du marché mondial ? des évolutions ces 40 dernières années ? des études McKinsey ou des panels Nielsen ? *Restez les mains dans le concret !*

**L'étude de marché n'est pas QUE quantitative**. C'est d'ailleurs un risque que de ne voir lors de cette phase que des aspects chiffrés, le plus important réside dans la connaissance de ses futurs clients et de leurs motivations... et de toute manière, les chiffres se révèlent toujours faux ! C'est seulement après une phase qualitative (de rencontres de vraies personnes) qu'on pourra peut-être (mais pas forcément) passer à une phase de questionnaires à plus large échelle.

## Ce qui doit figurer dans le business-plan...

Dans votre plan d'affaires, vous devez tout d'abord expliquer sur quel marché vous allez exister. On a toujours tendance à voir trop large dans cette phase, et dire par exemple que l'on est sur le marché automobile plutôt que sur le marché des « accessoires tuning des amoureux de Lada ». C'est bien une erreur et il faut donc essayer de **définir son marché de la manière la plus précise possible**. Plus le marché est clairement délimité, plus il sera facile d'en être un expert et un leader

(en faisant gaffe cependant à ne pas tomber dans une micro-niche dont on ne pourra jamais vivre).

Une fois votre marché délimité, il vous faut en donner une vue dynamique, en montrant les différents grands changements qui y ont eu lieu ces dernières années et comment il est prévu qu'il évolue, pas seulement en chiffres mais de manière générale. C'est ici que l'on va mentionner les changements législatifs (la réduction fiscale de 50% pour les secteurs du service à domicile, par exemple), les ruptures technologiques (ex. : la technologie des écrans plats, le wifi, les nanotech, le MP3, le tactile...), les changements d'habitude des consommateurs (développement durable, effets de mode, baisse du temps pour le repas de midi, ...) et tout ce qui joue sur votre secteur en particulier.

## Qui sont vos clients ?

Il est ensuite temps de parler de vos futurs clients. Comment les décririez-vous si vous deviez **en dresser le portrait** ? Il est possible ici de leur donner des noms et d'en faire un portrait bien précis. Il est important aussi de comprendre leurs habitudes d'achat, et sur quels critères ils effectuent leurs choix au moment d'acheter. Par exemple, voici un portrait type :

*« Le “pressé”, plutôt homme, 30-35 ans, cadre sup', sans enfant, citadin, n'a pas de voiture et aime la bonne bouffe. Il lit la presse économique, regarde peu la télé mais surfe beaucoup sur le net. A l'habitude d'acheter en ligne. Le prix n'est pas important si la qualité, l'image et la praticité sont au rendez-vous. Fait du sport régulièrement. »*

Cela est également possible dans le cas d'un business tourné vers les entreprises :

*« L'agence type : petite entreprise de communication, créée depuis moins de 8 ans, entre 6 et 10 salariés, travaille pour une vingtaine de clients récurrents, surtout à Paris, spécialisé dans la communication sur le Web. N'a pas de créatifs en interne, recourt à quelques stagiaires, est fortement dépendante de l'évolution du marché de la publicité. Paie à 90 jours, voir plus en fonction de sa trésorerie. »*

Voilà le genre de portraits que vous devez réaliser pour expliquer qui seront vos clients types. Vous pouvez bien évidemment avoir plusieurs de ces segments de clientèle, avec une offre ou une approche commerciale (ou les deux) spécifique pour chacun d'entre eux.

C'est principalement dans cette partie que vos études qualitatives et quantitatives vont être mises à contribution. Mais attention : **le business-plan n'est pas un exercice scolaire destiné à valider que vous ayez bien fait votre travail d'entrepreneur...** l'important est bien ici d'analyser les chiffres et non pas de les étaler pour prouver que vous avez rempli 300 questionnaires ou organisé 5 tables rondes consommateur ou encore rencontré 15 entreprises potentiellement clientes...

Tenez-vous en **donc aux chiffres principaux** (un bon moyen : limitez-vous à 7 chiffres dans cette partie). Prévoyez également de faire figurer un paragraphe sur les actions que vous avez menées (questionnaires, rencontres d'experts, utilisation d'études officielles, focus groups, tables rondes, tests consommateurs, bêta privée, ...) pour qu'on comprenne comment vous avez glané l'information.

Il est possible également pour certains produits et services de faire figurer dans l'analyse du marché une partie sur les réseaux de distributeurs. Cela permet d'élargir un peu la vision, si la distribution est un élément important de votre business. Les concurrents en revanche méritent une partie séparée, que je place personnellement après le business-model, puisque de lui dépendent les vrais concurrents.

C'est après les éléments qualitatifs que vous pouvez passer à la partie chiffrée, où vous allez pouvoir quantifier votre marché. Il s'agit ici d'évaluer, segment par segment, combien il existe de clients potentiels, et quel est leur panier moyen, leur fréquence d'achat, ... Cela vous donnera une idée de la taille de votre marché, de votre espace de jeu.

En conclusion de cette partie, vous pouvez rajouter un petit encadré reprenant les 3 ou 4 informations principales que votre interlocuteur doit impérativement avoir en tête !

# *Votre offre*

Votre offre, c'est un peu votre façade pour le client : ce qu'il verra de vous en priorité, de son point de vue. Que ce soit pour un produit ou pour un service, il va falloir que vous expliquiez ce que vous allez lui proposer, à quel prix, sous quelle forme.

Et comme les personnes qui lisent votre business-plan sont des petits curieux, il va falloir aussi leur raconter comment vous allez produire ce que vous comptez vendre. Y compris dans le cas d'un service !

## Présenter votre offre : une solution au problème identifié mais aussi une histoire

À ce stade du business-plan, on devrait avoir bien compris le problème rencontré par vos clients. Votre offre doit, elle, venir enlever l'épine enfoncée dans leur pied.

L'important ici est de ne pas tomber dans la plaquette commerciale : celui qui lit le business-plan n'est pas en mode « client », vous devez donc expliquer plus rationnellement et moins « marketinguement » ce que vous allez proposer.

## Le cas d'un produit

Si vous proposez un produit, décrivez-le du mieux possible, en donnant ses caractéristiques principales. Vous pouvez d'ailleurs déjà rentrer dans les détails d'une gamme si vous avez plusieurs produits. Montrez surtout quelles sont **ses spécificités qui en font quelque chose d'unique** : où réside son gros avantage ? En quoi est-ce qu'il va combler les besoins des acheteurs ? Fait-il appel à une technologie nouvelle ? Crée-t-il une rupture avec les produits qui existent déjà ?

Une fois qu'il a été bien décrit, vous pouvez passer à la phase où vous expliquez où et comment vous allez le produire.

## Le cas d'un service

Si vous proposez un service, essayez de faire comprendre dans quelles conditions il va se dérouler et ce qui est compris dans la prestation. Une approche intéressante également consiste à expliquer ce que le client obtient en payant pour obtenir le service en question.

Tout comme un produit, un service est « fabriqué » à un moment donné. Expliquez comment cela se passe et qui est impliqué à chaque étape.

## Quelques petits conseils :

Si votre offre est **innovante**, parlez par analogie : comparez le service ou le produit à d'autres offres existantes et reconnues.

Restez bref, ne rentrez pas dans les détails trop précis de l'offre, l'important est ici que le lecteur comprenne que votre solution répond bien au besoin

Essayez de faire comprendre en quoi vous êtes les seuls à pouvoir créer cette offre (accords d'exclusivité, présence des meilleurs experts, brevet, ...), c'est à dire **vos avantages sur la concurrence et les barrières à l'entrée** que vous érigez pour vous protéger.

N'hésitez pas à **utiliser ici des photos ou des dessins** pour rendre plus concrets vos produits ou vos services. Rien de pire que de rester trop « sec » sur papier et priver vos lecteurs de la possibilité de se projeter dans votre offre !

Assurez-vous que les 2 ou 3 points principaux sont bien compris en les **résumant** à la fin de la partie en 1 ou 2 phrases.

# Le business-model

## C'est quoi, un business-model ?

Le business-model, ou modèle d'affaires ou encore modèle économique en bon français, c'est un peu la description générale et concise de la façon dont fonctionne le projet au niveau « économique ». Il permet de comprendre rapidement quels sont les ressources permettant la fabrication du service ou du produit, comment se passe la création de valeur, comment est organisé l'accès aux clients, qui ils sont et quels sont les flux financiers en jeu.

Si l'on prend un exemple, voilà comment pourrait être expliqué le business-model d'une boulangerie :

*« Le boulanger propose à ses clients de les fournir en nourriture. Le modèle de boulangerie associe une production locale et une vente en direct vers un marché B2C de riverains, d'habituels, et d'un certain pourcentage de passants occasionnels. Le boulanger dispose d'un outil de production (son four), de moyens RH (il se lève tôt, a un apprenti) et transforme des matières premières (farine, eau, lait...). Une fois la production réalisée, celle-ci est écoulée en magasin (importance de l'emplacement, de l'agencement intérieur, de la mise en rayon...) par son épouse (force de vente). Le panier moyen est de 5€, sur lesquels 1€ vont directement en charges variables de production. Les frais fixes représentent en moyenne 30% du CA moyen constaté. »*

On pourrait être certes plus long (ce n'est pas le but ici) mais vous voyez bien le principe !



## Les éléments constitutifs d'un business-model...

Chaque entreprise possède son propre business-model, et donc par essence il existe quasiment autant de modèles que d'entreprises. Dans notre exemple précédent, on aurait pu rajouter un travail à la commande pour des restaurants aux alentours, une clientèle d'affaires pour des sandwiches à midi, de la livraison à domicile, des cours pour faire son propre pain...

Alexandre Osterwalder, un chercheur suisse en entrepreneuriat, a mis au point récemment un système en 9 cases permettant de rapidement et simplement parler de son business-model. Voici ces différents éléments, que vous pourrez reprendre et décrire dans votre business-plan.

**L'offre & la proposition de valeur** : c'est le coeur du business-model. Vous devez indiquer ici à quel besoin précis vous répondez (toujours les fameuses épines dans le pied !) et quels sont les grands avantages procurés à vos clients.

**Les segments de clientèle** : c'est ici le résultat de votre étude de marché. Quelles sont les niches que vous allez attaquer en priorité ?

**La distribution** : Comment allez-vous accéder à vos clients ? On peut ici trouver notamment : les magasins en propre, les forces commerciales terrain, un site web, un call-center, des distributeurs, des réseaux de grossistes, des réunions tupperware, la vente sur les marchés, ...

**La relation avec le client** : il s'agit ici plutôt de données qualitatives. Allez-vous vendre en one shot ? Avoir une relation d'exclusivité ? Vos clients se sentiront-ils choyés ou au contraire devront-ils faire une grosse partie du boulot eux-mêmes ? Seront-ils un petit club VIP ? Serez-vous plutôt Darty, Cartier, Nespresso, LeaderPrice ou un restaurant 4\* dans la façon dont vous interagissez avec vos clients ?

**Les ressources clés** : c'est tout ce qu'il vous faut mobiliser pour parvenir à produire : ressources humaines, brevets, matières premières, logistique, packaging, pub...

**Les activités clés** : elles montrent à quoi vous allez principalement employer votre temps pour faire en sorte que l'offre prenne vie. Ce sont par exemple le marketing, la recherche, le développement web, la recherche de fournisseurs, le négoce...

**Les partenaires stratégiques** : ce sont toutes les relations que vous avez avec l'extérieur. On peut retrouver ici des sous-traitants, des producteurs, des grossistes, des transporteurs, tous types de prestataires, les institutions publiques, ...

**La structure des coûts et les revenus** : c'est la partie plus pécuniaire du modèle. Où dépensez-vous le plus d'argent, tant de manière fixe que variable ? A l'inverse, comment gagnez-vous de l'argent ?

Téléchargez votre « poster de business-model » à cette adresse :

<http://www.slideshare.net/Alex.Osterwalder/business-model-canvas-poster>


# Mon Business Model !

Nom de l'entreprise / du projet :

Réalisé par :

Le :

Version :

|   |   |   |  |  |  |   |   |
|---|---|---|--|--|--|---|---|
| <h3>Partenaires stratégiques</h3>  <p>Qui sont-ils ?<br/>         Quelles sont les raisons de leur existence ?<br/>         Quelles sont nos principales raisons de les solliciter ?<br/>         Quelles activités représentent sur eux ?</p> | <h3>Activités clés</h3>  <p>Quelles activités clés faut-il mettre en œuvre pour produire et distribuer notre offre ?</p> | <h3>Propositions de valeur</h3>  <p>Quelle valeur extrinsèque offre-t-on au client ?<br/>         Quelle épine dans le pied enlevons-nous ?<br/>         Quelle est notre offre de produit ou de service ?<br/>         Quelles sont les canaux de distribution utilisés ?</p> | <h3>Relation client</h3>  <p>Quel type de relations nos clients ont-ils avec nous ?<br/>         Quelles relations existaient déjà ?<br/>         Quelles relations souhaitons-nous créer ?<br/>         Quel est leur coût ?</p> | <h3>Segments de clientèle</h3>  <p>Pour quel segment de clientèle ?<br/>         Qui sont nos clients principaux ?</p> | <h3>Structure des coûts</h3> <p>Quels sont les principales dépenses liées à notre modèle ?<br/>         Quelles ressources ou activités sont les plus coûteuses ?<br/>         Quelles sont les économies d'échelle ?<br/>         Quelles sont les économies de gamme ?</p> | <h3>Flux de revenus</h3>  <p>Pour quelle proposition de valeur les clients sont-ils prêts à payer ?<br/>         Pour quel paiement les clients sont-ils prêts à payer ?<br/>         A quelle fréquence ? Pour quel espace moyen ?<br/>         Où se trouve-t-il ? Pour quel flux de revenus ?</p> | <h3>Canaux de distribution</h3>  <p>Par quels canaux de distribution nous recevons notre offre disponible pour les clients ?<br/>         Comment les canaux de distribution nous aident-ils ?<br/>         Lequel touchent le plus de personnes ?<br/>         Quels sont les coûts de distribution ?</p> |
|---|---|---|--|--|--|---|---|

www.businessmodelgeneration.com

Business Model Generation: How to Create New Business Models and Win the New Marketplace by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur



Cette représentation, alliée à une description courte de chaque bloc est très pertinente. L'objectif est d'avoir pour chaque case 2 à 3 points maximum.

Comme vous le voyez, l'offre est au coeur du modèle. Au bout de la chaîne (à droite) se trouvent les clients (c'est l'objectif final). Pour mettre votre offre dans les mains des clients, il vous faut organiser votre distribution et la relation avec les clients. A l'opposé, se trouve la partie "amont" du modèle : la production. Celle-ci requière la mobilisation de ressources, et des actions de votre part représentées par des activités clés. Comme vous ne pouvez pas tout faire vous-mêmes, vous devez vous appuyer sur d'autres entreprises : les partenaires stratégiques.

Toute cette chaîne de production / commercialisation implique des coûts, et in fine doit produire des recettes. Tout l'enjeu est de faire en sorte que de manière pérenne les coûts... soient inférieurs aux recettes !

## Les grands types classiques de business-models...

Il existe un nombre très grand de business-models différents. J'avais fait il y a quelque temps une petite liste des business-models classiques ainsi qu'un focus sur le business-model Freemium, que vous pouvez bien évidemment redécouvrir.

Vous pouvez retrouver la liste à cette adresse :

<http://www.guilhembertholet.com/blog/2008/11/25/business-model-ou-modele-economique/>



# La concurrence

Si votre marché est attractif, il est clair que vous ne serez pas seul dessus... Et d'ailleurs, si vous peinez à trouver des concurrents, c'est soit que vous cherchez trop mal, soit qu'il n'y a pas de marché du tout !

## Ne croyez pas être seul ou le premier !

Je rencontre encore trop d'entrepreneurs qui affirment, à l'écrit ou à l'oral, se lancer sur des secteurs "sans aucune concurrence". Je crois que, juxtaposés, ces termes justifient à eux seuls un « classement vertical » immédiat de tout dossier.

Il est vrai que parfois, on ne trouve pas de concurrents DIRECTS, qui font exactement la même chose que ce que vous voulez faire, sur le même marché, auprès des mêmes clients.

Étudier sa concurrence, c'est se poser cette question très simple : **comment font, aujourd'hui, les clients que je vise ?**

Donc oui, vous avez des concurrents, des entreprises répondent déjà au besoin que vous avez identifié, mais mal peut-être, je vous l'accorde. Et puis parfois, la concurrence ne vient pas de ceux que l'on aurait cru, on parle alors de produits de substitution. Enfin, sans enlever à vos qualités de visionnaire, il est très rare d'inventer quelque chose de totalement nouveau : vous améliorez probablement l'existant et il serait

présomptueux de penser que personne, quelque part dans le monde et probablement près de chez vous d'ailleurs, ait la même idée. C'est d'ailleurs bien pour cela que l'on voit quasi simultanément se lancer des services similaires, ce n'est jamais qu'une situation de départ identique qui crée des réponses similaires...

## Substitution : danger !

Alors il est vrai que parfois il est difficile de trouver quelqu'un qui propose la même chose que soi. Une bonne manière de réfléchir, est de se mettre dans la peau du client (de manière générale, c'est impératif, de toute manière).

Si vous étiez lui, comment prendriez-vous votre décision ? Quels "concurrents" mettriez-vous en jeu ? Quel "usage" recherchez-vous, ou quel "besoin" voulez-vous combler ? Vous allez voir que rarement la pire concurrence vient d'un concurrent clairement établi !

Peut-être que pour résoudre son problème, votre prospect se débrouille par ses propres moyens ? Utilise quelque chose de « pas tout à fait adapté pour » ? Fait appel à une entreprise qui n'est pas sur le même marché que vous mais dont l'offre répond en partie au besoin du client ? Ou tout simplement ne résout pas son besoin ?

## **Voici quelques petits exemples pour illustrer ici mon point :**

*Vous avez froid chez vous. Achetez-vous : un nouveau chauffage, des pulls, une bouillotte, un plaid ? Faites-vous de l'exercice ? Vous dites-vous : c'est comme ça, c'est l'hiver !*

Vous allez d'un point A à un point B tous les jours. Achetez-vous une voiture neuve, d'occasion, un scooter, un vélo ? Prenez-vous les transports en commun ? Demandez-vous à un ami ? Changez-vous de travail ? Est-ce que vous déménagez ?

*Vous êtes célibataire. Vous abonnez-vous à un site de rencontres ? Est-ce que vous sortez plus ? Vous cherchez un coach pour être moins timide ? Vous attendez que ça tombe tout cru ?*

*Votre fils n'est pas bon en maths. Vous appelez Acadomia ? Vous demandez l'aide de la voisine ? Vous vous y remettez, ça ne vous fera pas de mal, de toute manière ? Vous achetez quelques bouquins d'exercices en plus ? Son collège propose des cours de soutien ? Hop, un stage d'un mois pendant les vacances ? C'est un littéraire, de toute manière !*

Vous avez compris ce que je voulais dire, je pense. L'étude concurrentielle ne porte pas seulement sur des concurrents établis, identifiables, connus, faciles à cerner. Le plus gros de votre travail va consister à identifier les remèdes de grand-mère, les habitudes prises, les solutions "assez bien", qui font que vos clients potentiels ne vous donnent pas encore d'argent. C'est là que c'est intéressant : vous ne vous poserez les bonnes questions qu'en identifiant ces produits ou services de substitution.



## Utilisez vos concurrents...

Quoi que vous en pensiez et aussi nuls soient-ils, vos concurrents vont vous aider. Ils sont en effet là depuis un peu de temps, et ont certainement compris quelques petites choses sur le marché. Ils ont aussi (car ils sont humains, tout comme vous) fait quelques erreurs...

Passez donc un peu (mais pas trop, ni trop fréquemment) de temps à essayer de **comprendre pourquoi ils font les choses comme ils les font**. Les couleurs qu'ils utilisent, les messages qu'ils ont rédigé, le moment où ils prennent la parole, les promos qu'ils font... Cela vous fera une étude de marché à moindre coût !

## Trouvez-vous un ennemi !

Dans votre combat pour imposer votre produit ou service, vous êtes cernés de toutes parts. Impossible de lutter sur tous les fronts. Trouvez-vous un ennemi de référence et concentrez vos efforts dessus. Définissez-vous comme "l'anti-untel", le "untel mais en qualitatif", ou encore le "untel à la portée de tous". Et véhiculez ce message en interne (cela rassemblera vos troupes) ainsi qu'en externe (en étant modéré, tout de même - cela aidera à la compréhension de votre positionnement surtout si vous êtes très peu connu).

## Donnez un panorama complet et objectif

Cela peut prendre quelques paragraphes pour bien expliquer le fonctionnement des concurrents, leurs forces notamment, ainsi que pour expliciter les produits de substitution. Il est nécessaire d'apporter en plus une vue d'ensemble sur une page, souvent sous forme de tableau.

Vous avez normalement défini dans les parties précédentes les segments prioritaires ainsi que leurs critères de choix. Et bien il est temps de croiser ces informations avec votre analyse de concurrence, dans un tableau récapitulatif. En ligne donc les concurrents, en colonne les critères. Vous devez remplir de la manière la plus objective possible, à la fois le contenu du tableau mais également les critères de choix.

J'ai en effet vu quelques business-plans où la mauvaise foi était manifeste, ne prenant en compte que les critères "arrangeant" le produit ou service offert. Je crois que je me souviendrai toujours de ce service de moto électrique couverte, qui prenait comme critères (avec grosse pondération) l'aspect écologique, le design, le fait d'être protégé des intempéries, d'avoir 3 roues, et la possibilité de monter à deux. Rien en revanche sur le prix, la praticité de recharge, le réseau de réparateurs, la maniabilité... Au point de s'interroger sur la qualité de l'étude !

Il est vraiment important de montrer que vous avez compris les enjeux de vos clients et que vous êtes conscients de ce qui se passe sur le marché. Ne soyez donc pas myope au point de ne pas vouloir voir la vérité.

## Définissez l'offre de référence

Tout segment possède une offre de référence, LA solution service ou produit à laquelle toute alternative est comparée. Sur votre marché, qui est cette offre ? Voici plusieurs possibilités ensuite pour vous différencier de cette offre « mortelle » pour vous :

- Vous offrez un meilleur service ou plus d'options
- Vous êtes moins cher
- Vous êtes plus réactif
- Vous vous adressez à une partie non couverte du segment
- Vous avez une valeur image plus importante
- ...

## Vos avantages concurrentiels...

En quoi est-ce que votre solution est meilleure que celles offertes par les concurrents ? Expliquez donc un peu quel est votre secret de fabrication pour expliquer le tableau précédent. Vous pouvez évoquer ici, pêle-mêle, des relations particulières avec des fournisseurs ou distributeurs, des brevets, une équipe spécifique, une organisation optimale, une meilleure réponse à certains besoins...

Il est important ici de montrer en quoi vous allez construire des avantages pérennes, qui vous donneront à terme un grand pouvoir sur le marché et vous protégeront des attaques de vos concurrents.

## Un peu de prospective...

Enfin, vous ne construisez pas une entreprise pour une période de seulement quelques jours. Tout ce que vous venez d'expliquer est valable (et même déjà un peu dépassé) seulement au moment où vous l'écrivez. Comment vont évoluer les concurrents ? Quelles sont les grandes tendances du secteur ? Comment allez-vous les devancer ? Avez-vous vent de changements chez vos concurrents ? De nouvelles offres ? Des rapprochements stratégiques ? Une nouvelle technologie ? Un concurrent étranger ?

Au final, l'étude concurrentielle est un passage entre votre analyse de la situation et le passage à l'action. Pas besoin de regarder continuellement les autres, ce qui importe, c'est votre client et l'exécution des activités importantes de votre entreprise. Les concurrents peuvent bien faire ce qu'ils veulent, on n'a pas vu beaucoup d'entreprises disparaître uniquement à cause d'eux : c'est presque toujours votre propre faute... Donc analysez bien les forces autour de vous pour prendre la mesure de la tâche à accomplir, et concentrez-vous sur le plan d'actions !

# *Le plan marketing*

Vous venez de décrire brillamment quelle sera votre réponse au besoin insoutenable de vos segments de clientèle. Bravo ! Vous avez donc maintenant identifié les deux côtés de l'équation de la création d'entreprise : votre offre et la demande à laquelle elle répond. Il faut encore faire le lien entre les deux : c'est l'objectif du plan marketing, puis ensuite du plan commercial.

En effet, pour l'instant, impossible à vos clients potentiels de vous trouver : ils ne vous connaissent tout simplement pas encore. Il va donc falloir d'abord « marketer » votre produit, pour l'adapter au mieux à la cible, le mettre à sa disposition, le faire connaître... C'est le but du plan marketing...

## **Mais c'est quoi le marketing, d'abord ?**

Cette discipline, l'une des plus courues en école de commerce, évoque tout un tas de chose lorsqu'on en parle, à tel point que pas grand monde n'en a une définition simple et précise...

En gros, c'est tout ce qui va permettre d'adapter et faire connaître son offre à ses segments de clientèle, afin de les conquérir et de les fidéliser. On parle souvent des 4P lorsque l'on cause marketing : le Prix,

le Produit, la Distribution (Place, en anglais), et la Promotion. Ce sont les 4 axes (même si on pourrait en rajouter d'autres) qui vont vous permettre de définir votre gamme de produit en détail.

Pour être encore plus simple, c'est ce que vous allez clamer au monde extérieur à propos de vous, afin de faire vendre vos produits ou services.

## Le plan marketing : la préparation d'une bataille

En ayant fait le choix de lancer votre produit ou service, vous avez pris le sentier de la guerre. Et comme toute guerre se gagne d'abord en la préparant (Napoléon me l'a piquée, celle-ci), c'est une étape dont vous ne pouvez pas vraiment vous passer. Le plan marketing définit donc en quelque sorte votre feuille de route pour faire que votre produit gagne le cœur des clients potentiels. Cette approche classique des 4P est très bien mais je vais tâcher d'aller un poil plus loin que cela et surtout aborder les choses très concrètement. Le plan marketing doit donc, d'après moi, comporter les éléments suivants :

**Le ou les prix de vente** en fonction des différents segments. Comment fixez-vous votre prix de vente ? Quels sont les coûts associés ? Comment les prix vont-ils varier dans l'année et dans le temps ? Avez-vous plusieurs tarifications (par segment, par produit...) ?

**La définition de la gamme de produit ou services**, en fonction de ses caractéristiques propres, mais aussi en fonction de ses qualités perçues par le client. Vous pouvez donner des noms ici à chaque ligne de produit ou de service. Quels segments sont visés par chaque partie de votre offre ? Y-a-t-il des recoupements entre elles ?

**La façon dont sera effectuée la distribution**. Allez-vous vendre directement ou via un réseau de partenaires ? Sur le net ? Quelles marges allez-vous ménager pour vos distributeurs ? Quelle sera votre relation avec vos clients ? Quel pouvoir avez-vous sur les gens qui vont vendre votre produit/service ?

**La façon dont on pense communiquer** pour faire connaître son produit. C'est une des grosses parties du plan marketing, notamment pour les services ou produits grand public. Le but est ici de montrer que vous avez identifié les meilleurs supports pour votre communication externe. Attention cependant à ne pas engager tous vos moyens au détriment du commercial ! Vous pouvez aussi mentionner ici les relations presse que vous souhaitez lancer (lire tout de même cette série d'articles sur les [relations presse de l'entrepreneur](http://www.guilhembertholet.com) avant)

**L'image de marque** dont vous souhaitez vous doter à terme. Une image se construit avec le temps, il est évident qu'au départ la perception qu'en auront vos prospects ne sera pas la même que dans quelques mois. Mais justement, comment devriez-vous être perçu dans l'idéal, dans quelques années ? Donnez ici des adjectifs, des images, pour rendre concrète votre vision.

**Une explication de l'évolution du produit ou service** dans les mois ou années à venir. Vous lancez en effet votre entreprise la plupart du temps avec une offre unique, qui sera agrémentée avec le temps. Quelles modifications majeures allez-vous faire ? Votre premier produit n'est-il qu'un produit d'appel pour vendre d'autres choses ensuite ? Allez-vous monter en gamme ? Vous diversifier ? Remonter ou descendre la chaîne de valeur ?

**Les différentes tactiques de "guérilla marketing"** que l'on compte employer. Montrez-vous ingénieux : quand on a pas d'argent, il faut trouver des idées pour tout de même occuper le terrain. Les actions coup de poing qui vont vous permettre de trouver vos premiers clients ou de faire parler de vous à moindres frais sont les bienvenues ici !

**Ce qui rend le produit ou service unique et remarquable** (ou l'entreprise, d'ailleurs). Montrez en quoi non seulement votre offre mais aussi son "enrobage" sont de nature à vous faire sortir du lot. Lisez vite La Vache Pourpre de Seth Godin, un modèle du genre.

En savoir plus sur Purple Cow :

<http://www.guilhembertholet.com/blog/2008/12/09/livre-purple-cow/>



## Se donner des objectifs concrets !

Le plan marketing peut sembler un peu "pipeau" mais il est cependant incontournable. Un bon projet est certes un projet répondant à un vrai besoin avec un produit ou service efficace, il est cependant nécessaire d'y adjoindre une couche de lustrant, pour qu'il brille de tous feux.

Afin de rendre plus concret ce plan, il est fortement recommandé de trouver des indicateurs précis et de se fixer **des objectifs chiffrés**. Cela vous permettra de voir si vous êtes efficace ou du moins d'essayer de comprendre pourquoi vous ne l'êtes pas.

Quelques exemples d'objectifs concrets :

- Avoir un taux de marge de x% via tel réseau de distribution
- Récolter n clients grâce à des événements de street marketing
- Augmenter ses prix de 10% après 6 mois
- Être cité comme l'entreprise la plus qualitative par 60% de ses prospects après 1 an
- Obtenir 10 articles de presse dans votre secteur
- Avoir x centaines de visiteurs sur votre blog chaque jour
- Être invité dans 3 conférences annuelles dont le sujet est votre coeur de métier

- Avoir 200 clients via Google Adwords
- Être cité dans 15 forums de consommateurs (en bien)

Sur le long terme, l'évolution de ces objectifs (et les résultats que vous obtenez) ainsi que la fixation de nouveaux indicateurs doivent vous permettre d'identifier les actions qui marchent le mieux. D'ailleurs, chaque action devrait avoir à priori un objectif chiffré, afin de vous pousser à obtenir un résultat !

## Quel budget pour mon “plan marketing” ?

Mettre en place les actions de son plan marketing n'est pas toujours simple, et encore moins gratuit. La communication notamment, tout comme les relations avec vos distributeurs, peuvent nécessiter un peu, voire beaucoup, d'argent.

Le budget doit donc être réalisé pour permettre le meilleur retour, la meilleure efficacité possible de l'euro investi. Il s'agit donc de faire des choix, car il n'est pas possible de tout faire sans rien payer, même s'il est de votre responsabilité d'être ingénieux.

Afin de réaliser le difficile arbitrage que nécessite la mise au point du budget marketing, forcez-vous à réfléchir à quelle action aura le plus de retombées, concrètes et d'image. Attention à ne pas céder à la tentation de réaliser ce que vous souhaitez ou ce qui vous fait plaisir, et sachez résister aux vendeurs de pub toujours prompts à vous soutirer quelques centaines d'euros ! Et pour vraiment être sûr d'éviter les principales erreurs du débutant, faites-vous coacher ou au moins parlez-en avec d'autres personnes qui sont peut-être passées par là (si vous envisagez une campagne radio, appelez-moi d'urgence !).

# *Le plan commercial*

Vous avez exposé dans la partie précédente du business-plan votre stratégie marketing et communication. Cela montre que vous avez compris vos clients et que vous allez adapter votre discours pour que vos messages leurs arrivent et qu'ils leurs soient adaptés. Génial ! Mais ce n'est pas cela qui fera vendre votre produit ou votre service, hormis peut-être dans le cas d'un site web "self-service". Mais cela ne représente qu'une partie des créations d'entreprise. Pour les autres, vendre passe en général par une action commerciale...

## Pourquoi faire du commercial ?

Beaucoup de bouquins de création d'entreprise mettent plus volontiers le focus sur le plan de communication. C'est à mon sens une grave erreur, en tout cas pas sans l'accompagner d'une politique commerciale au moins aussi dodue. En effet, dans la plupart des cas :

- simplement acheter des "surfaces" pub (sur le web, dans les magazines, à la radio) permet d'avoir des prospects, pas des clients.
- la relation directe avec vos clients est un vrai avantage à long terme et un des éléments les plus importants de la valorisation de votre entreprise
- c'est dans tout un tas d'entreprises (de services, surtout) l'une des seules barrières pour vous protéger de vos concurrents

- lorsque vous créez votre entreprise, c'est un excellent moyen d'avoir un retour rapide et objectif sur ce que vous faites : prenez la peine d'appeler vos clients par téléphone, d'aller les voir, de passer du temps avec eux...

## Quel est votre processus de vente ?

C'est la base : vous décrivez ici comment vous allez vous y prendre pour concrétiser vos efforts de communication. Même dans le cas d'un site web, cela est valable. Voici quelques exemples :

*« Le client arrive sur le site, après avoir cliqué sur une publicité chez un partenaire. Il remplit son panier. Si c'est sa première commande, il saisit les informations du formulaire, puis passe au paiement. Une page le remercie et un mail lui est envoyé (à détailler, évidemment). »*

*« Un stagiaire prend des rendez-vous par téléphone. Éventuellement, il envoie une plaquette puis rappelle le prospect pour avoir son avis et fixer une date de rencontre. Je me déplace chez le client pour lui montrer ce qu'on sait faire et analyser plus en détail son besoin. De retour au bureau, je rédige une première offre qui fera office de devis. On en rediscute éventuellement. Une fois que l'on est d'accord, j'envoie le bon de commande. Nous réceptionnons le versement de l'acompte et nous lançons la production. Le reste de la facture part à la livraison. Un mois plus tard, je rappelle systématiquement le client pour savoir s'il est satisfait et éventuellement me tenir au courant d'une prochaine commande. »*

PS : le stagiaire, au départ, c'est vous !

*« Mon action commerciale débute par des prises de contact par email, que j'effectue moi-même. Je me base sur les annuaires des anciens de diverses écoles de commerce dans lesquels je repère les directeurs comm' d'un certain type d'entreprises. Je fais une introduction très personnalisée, et je demande un conseil, un contact, un rendez-vous pour discuter de mon service. Je n'essaie pas de vendre mon service, pendant le rendez-vous, j'essaie plus de voir quels sont les problèmes de mon interlocuteur, et de savoir comment sont prises les décisions dans son entreprise. Éventuellement, je lui propose de faire une démonstration à lui et ses collègues. La démo est un moment important, 1 fois sur 2, on me rappelle pour avoir une idée du prix. Je fais un devis, que je sou mets. Comme il s'agit d'abonnement, je vends le service pour au moins deux années. Ensuite, charge à moi de maintenir un bon contact pour vendre des services auxiliaires et surtout faire en sorte que la personne prolonge ! »*

## Où voulez-vous aller ? Avec quels moyens ?

Il est important de “commencer en sachant où vous voulez arriver”. Dites quels sont vos objectifs, de manière très concrète. Vous pouvez vous aider ici de tableaux chiffrés pour mieux l'expliquer.

A cette étape, il est nécessaire de :

- Dire combien de clients, quel montant de CA ou de part de marché vous souhaitez conquérir
- De définir des objectifs de panier moyen par client (le montant moyen d'une commande - que vous pouvez ventiler par produit ou service si nécessaire), de marge brute, de récurrence (one

shot, grosse vente puis service récurrent, abonnement....), de durée de vie du client...

- Définir quels sont les moyens humains dont vous allez disposer, au début puis ensuite (de façon dynamique, donc). Pour chaque poste, quel est le potentiel de rendez-vous par jour ? de coups de fil ? de remise d'offre ?
- Définir également les moyens financiers que vous pouvez mobiliser (note de frais notamment...).
- De comprendre combien va vous coûter un nouveau client... il s'agit du coût d'acquisition de celui-ci, qui sera bien évidemment à mettre en lien avec la marge que vous pensez faire tout au long de sa vie comme client...

## Plusieurs étapes avant la vente !

Il est en effet nécessaire, très rapidement, de comprendre le « processus » de vente auquel vous allez être confronté. Puis de montrer comment vous allez peu à peu étendre votre champ d'action. Voici les différentes étapes par lesquelles vont passer vos prospects et clients :

- les prospects non qualifiés : ce sont eux qui composent votre marché potentiel, en gros vous ne savez vraiment pas grand-chose d'eux
- les prospects qualifiés : ce sont tous les gens qui sont identifiés chez vous et avec qui vous avez entamé une relation

- les prospects “chauds” : vous avez avec eux une relation avancée, même s’ils n’ont pas encore commandé
- les “primo” clients : ce sont ceux qui sont clients chez vous pour la première fois
- les clients récurrents : ils recommandent chez vous, vous les connaissez de mieux en mieux et les chérissez du mieux possible
- les anciens clients : ils n’ont pas recommandé chez vous depuis plus de X mois... à relancer donc.

## Le cycle de vie du client...

Un client n’est pas “un client et c’est tout”. Avant de le devenir, il passe par plusieurs phases, qui durent plus ou moins longtemps. D’ailleurs, même en temps que client, il connaît différents stades. Et puis un jour, même, il n’est plus client (le méchant !)...

Toutes les phases prennent un certain temps (il est bon de le savoir, entre une petite entreprise très réactive et une grande entreprise ou administration, il y a d’énormes différences...) et nécessite de votre part de convaincre le ou les acteurs vous permettant de passer au niveau de relation suivant.

Pour chacune de ces étapes, on cherchera donc à évaluer ce qui fait la différence, mais aussi le taux de transformation pour passer de l’une à l’autre. Cela est très variable entre les secteurs et suivant la qualité du commercial, mais vous pouvez prendre des hypothèses. Elles vous



permettront ensuite de voir où cela ne fonctionne pas bien et d'essayer d'y remédier.

Dans votre business-plan, montrer que vous avez compris comment fonctionne votre marché au niveau commercial est un vrai plus. Donc travaillez bien cette partie !

## Le lien avec les prévisions financières...

Tout l'enjeu ici est de montrer comment vous allez organiser cette grande battue aux clients qu'est l'action co. En fonction de ce que vous aurez montré de vos forces internes, de votre processus de vente, du cycle de vie des clients, et des chiffres que vous aurez pris en hypothèse, vous serez à-mêmes de construire les prévisions financières.

Votre plan commercial doit, en résumé, expliquer de façon simple comment vous allez aller chercher vos clients (avec les dents), de manière pérenne et en sachant combien il est possible d'en obtenir avec vos moyens humains, matériel ou financiers.

# *Le plan d'actions*

On commence à approcher de la fin. En réalité, il ne manque plus que trois grosses parties dans le cœur même du business-plan : les prévisions financières, l'analyse de risque et donc le plan d'actions. Vous avez décrit le besoin, le marché, votre approche marketing et commerciale... il est temps de montrer comment vous allez rendre tout cela réel.

## Pourquoi inclure un plan d'actions ?

On a tendance à croire que le business-plan est forcément un document un peu pompeux, assez haut d'esprit et très théorique. On se trompe. Le business-plan, c'est d'abord un outil, et un outil ça aide à (trans)former le réel. L'idée du plan d'actions, c'est donc de montrer votre capacité à entrer dans le réel et à transformer votre vue d'esprit en une réalité concrète. Et surtout une réalité sonnante et rébuchante.

Le plan d'actions montre également votre capacité de gestionnaire de projet, de personne capable d'utiliser des ressources limitées - et ce du mieux possible - pour obtenir des résultats.

Il permet enfin de mettre le doigt sur les zones "à problème" ou sur l'inadéquation entre ressources mobilisées et besoins véritables.

## Du concret, du concret, du concret...

Alors, que mettre dans son plan d'actions ? Et bien, du concret, pardi ! Il faut ici définir des grands champs d'actions (action commerciale, développement produit/service, communication, rh, finance, ...) puis rentrer dans le détail, en pensant à court, moyen et long terme.

Le plan d'actions peut se présenter sous la forme d'un tableau permettant de :

- définir les actions concrètes, domaine par domaine
- mettre en face de ces actions des objectifs quantitatifs ou qualitatifs, mais toujours exprimés de manière précise
- lister les ressources allouées et disponibles pour chaque action ou domaine
- distribuer les responsabilités entre les différents membres de l'équipe

## Une vue à court, moyen et long terme

La bonne façon de remplir le tableau, et de réfléchir, est de partir de la situation à trois ans. Pour chacun des grands domaines, définir quelle devra être la situation (on définit donc les objectifs mais en se projetant dans le cas où ils ont été remplis).

On revient ensuite en arrière, en se positionnant à 1 an, en refaisant le même travail, avec un peu plus de détails : qu'est-ce qui doit avoir été fait dans 12 mois pour que l'on parvienne à réaliser ses objectifs à 3 ans ?

Même principe, toujours avec plus de détails pour les objectifs à 3 mois. On a désormais de plus en plus de lignes dans le tableau (mettre la situation à 3 ans à droite et revenir vers la gauche), avec un niveau de détail plus important.

On arrive alors à la dernière étape : les ACTIONS. On a en effet défini pour le moment des objectifs et des situations idéales. Dans la colonne de gauche, on va donc mettre les actions très concrètes censées être accomplies dans les prochaines semaines.

## Un exemple ? Oui bien sûr !

Mettons-nous en situation donc, et faisons le travail pour la partie commerciale.

Je lance une entreprise qui entend produire et vendre un parapluie intelligent. Il est équipé d'un GPS, et me permet, via un témoin lumineux, de savoir si j'ai intérêt à l'emporter avec moi en partant de chez moi le matin. En effet, je me lève tôt et ne regarde pas par la fenêtre avant de m'en aller. Je ne regarde pas trop la météo (ni la télé d'ailleurs), et il m'est arrivé parfois de prendre une bonne douche, entre deux rendez-vous ou en sortant du travail.

Voici une liste non exhaustive d'exemples d'actions et de résultats pour notre partie commerciale :

### Actions à 3 ans

*Avoir 30% des grossistes en parapluie et 2 enseignes de grande distribution*

*Avoir une force commerciale de 5 personnes.*

*Être n°1 en Europe avec 2m d'unités*

## **Actions à 1 an**

*Avoir initié les contacts avec les acheteurs des grandes surfaces.*

*Procéder aux premiers tests de distribution via grossistes (1000 pièces au total).*

*Embaucher un premier commercial (chez un grossiste ?)*

*Être présent dans 50 maroquineries Paris & Lyon*

## **Actions à 3 mois**

*Mettre en place le site Internet (boutique OS commerce)*

*Lister les grossistes “parapluie”*

*Trouver des contacts d'acheteurs grandes surfaces.*

*Rédiger une offre assistant commercial BTS action co*

*Rédiger l'argumentaire de prospection*

*Monter le CRM (sugar CRM) pour faciliter la prospection*

*Faire le tour de 15 magasins qui vendent des parapluies et récupérer leurs contacts*

*Participer au salon “mondial parapluie”*

*Définir la stratégie de distribution via les grossistes (marge ? délais ? Exclus ?)*

A noter que la forme est affreuse ici, pardon, mais il est très important que vous construisiez votre propre tableau, et que vous vous en appropriiez à la fois la forme et le contenu. Mais à vous de l'agrémenter, avec, par exemple :

- qui est responsable
- quelle est la deadline de l'action
- des chiffres, des chiffres, des chiffres !
- une meilleure mise en page, du gras, des couleurs, des cellules excel mieux aérées...
- un détail des ressources mobilisées (bases de données, rh, argent, prestataires...)

Ce tableau, très détaillé, peut être fait dans Excel, sur papier, au tableau, avec l'outil qui vous semble le mieux convenir. Avec mes incubés, nous faisons souvent l'exercice avec des post-its et des grandes feuilles de paperboard.

Ce que vous montrerez dans le business-plan est un résumé, compréhensible rapidement, et qui montre bien à la fois les grandes étapes d'actions à venir, et votre capacité à mettre en place des choses très concrètes !

## Un document vivant !

Le document, outre de rassurer les gens qui vont lire le business-plan, va aussi vous permettre de gérer votre projet. Tous les mois, asseyez-vous au calme pour mettre à jour votre document. Essayez de comprendre pourquoi vous êtes en retard, de voir ce qui n'a pas marché comme prévu et d'apporter des mesures correctives. Rédigez un nouveau plan d'actions régulièrement !

Vous pouvez aussi montrer l'historique de ce plan en montrant tout ce que vous avez DÉJÀ fait. Ca aide très souvent pour convaincre que l'on a un bon projet et que l'on est un bon porteur de projet !

Vous pouvez également faire figurer les parties plus problématiques, pour lesquelles vous n'avez pas de solutions bien définies : il vaut mieux montrer que vous avez identifié les zones encore obscures et que vous cherchez des solutions plutôt que d'essayer de le cacher et de vous faire "tacler" par LA question qui tue !

Allez, à l'action !



# *Les prévisions financières*

Ah ! Voilà la partie qui fait peur ! Les prévisions financières du business-plan sont en effet le morceau du business-plan qui cristallise le plus les inquiétudes des créateurs, d'où souvent des comportements extrêmes :

- entrepreneur qui ne fait pas de prévisions financières, bloqué par les chiffres
- entrepreneur qui passe sa vie dans l'excel, à tout calculer à la virgule près, avec 8 hypothèses différentes, sans vraiment se confronter à la réalité
- entrepreneur qui va très vite en besogne et se voit milliardaire la seconde année (hypothèse basse).

## Pourquoi faire des prévisions financières ?

Les prévisions financières sont en réalité un résumé chiffré de votre travail, qui doit être représentatif de la compréhension que vous avez de votre marché, et refléter les choix stratégiques et pragmatiques que vous avez faits. Il existe donc plusieurs raisons pour bien travailler ses prévisions financières :

C'est une vue synthétique de votre projet, qui vous permet de vous rendre compte des points de blocage. C'est donc avant tout POUR VOUS que vous faites ces prévisions.

C'est une langue commune et rassurante pour les banquiers et autres profils financiers. C'est donc assez normé en termes de format, et donc assez confortable pour vous.

C'est un prétexte à discussion, à comparaison avec d'autres secteurs, d'autres entreprises. Poser une question sur un chiffre n'est pas QUE financier, derrière votre réponse se cache tout votre travail et surtout votre lucidité par rapport au marché.

C'est un excellent outil pour étudier des scénarii. Que se passe-t-il si vous changez une des hypothèses (par exemple un %age de marge d'un distributeur) ? Comment gagner en rapidité, en rentabilité, etc.

In fine, il est quand même inconcevable de se lancer sans avoir une petite idée des besoins financiers de départ, du chiffre qu'il faudra générer pour espérer gagner sa croûte, et de quand vous arriverez au bout de vos ressources personnelles...

## Dans quel état d'esprit aborder l'exercice ?

Ne vous mettez donc pas de pression, de toute manière les prévisions sont forcément fausses. Ce que l'on va chercher à voir (et que vous devez, seul ou avec votre équipe, chercher aussi), c'est si tout est COHÉRENT. Je crois que c'est le mot le plus important à garder en tête.

Il faut aussi se servir des prévisions financières pour valider certaines hypothèses avec des gens plus chevronnés que vous. Présentez-leur succinctement le projet et venez-en aux tableaux financiers. Présentez-

les leur en racontant une histoire, qui commence par le produit / service : ce qu'il coûte à produire, le prix auquel il est vendu, combien de clients vous avez, quel est le panier moyen, comment vous trouvez vos clients... Je me répète mais j'ai envie que vous intégriez bien cela : les tableaux doivent raconter votre entreprise !

## Quel format ?

Le but de cet article n'est pas de décrire toute l'ingénierie financière, je vais donc passer très vite sur le contenu technique, que vous pouvez retrouver sans problème dans des dizaines de livres et sur Internet, comme d'hab' le site de l'APCE est souvent le meilleur. On dénombre en général 5 grandes parties, que j'explique ci-dessous. Vous allez y mettre en musique toutes les informations issues du plan marketing, de la description du produit ou du service, du plan commercial...

Lire plus de choses sur les prévisions financières sur le site de l'APCE :

<http://www.apce.com/pid220/4-Les-previsions-financieres.html>

**Le plan de financement initial** indique de combien d'argent vous devez disposer pour vous lancer et d'où cet argent provient. Entrent en jeu ici les investissements de départ, l'argent que vous apportez, les emprunts bancaires, le besoin en fonds de roulement...

Le plan de financement se présente comme un tableau à deux colonnes, d'un côté les ressources (l'argent que vous ou d'autres amenez) et de l'autre, les emplois (à quoi est utilisé l'argent).

**Le compte de résultat** donne une vue plus dynamique et opérationnelle. En tête, le Chiffre d'affaires que vous comptez réaliser (vous devrez être capable de l'expliquer, de manière très pragmatique type "j'ai 2 commerciaux qui vendent chacun 1,5 prestation par mois à 4000 euros pendant les 6 premiers mois). Ensuite, on commence à retrancher : toutes les charges variables et directes (directement en lien avec la production) puis toutes les charges "fixes" (loyers, communication, salaires, ...). Je vous souhaite que la différence soit positive même si très souvent, les 2 premières années ce n'est pas le cas...

**Le compte de trésorerie** indique tout autre chose. Il n'est pas là pour dire si vous gagnez de l'argent ou pas, mais si vous avez suffisamment d'argent pour survivre le temps que vos clients vous paient. C'est donc à regarder avec extrêmement d'attention, le défaut de trésorerie étant une des principales causes de "mort" d'une jeune entreprise (après "ne pas trouver son marché" et "se taper dessus entre associés"). A faire semaine par semaine pour la première année, en tenant compte des délais de paiement fournisseurs et clients, de la TVA, des impôts...

On va aussi parler ici de **BFR, ou besoin en fonds de roulement**, qui montre de combien d'argent vous avez besoin pour suivre l'activité : vous devez payer des fournisseurs, vos clients ne vous paient pas

forcément tout de suite, les impôts arrivent forcément au mauvais moment, ...

**Le seuil de rentabilité (ou point mort)** est en général présenté sous forme de graphique, tout simple, qui indique à partir de quand vous allez devenir bénéficiaire. Le graphique se compose de 3 courbes, qui évoluent en fonction du temps : vos charges (fixes + variables), et le CA. En général, cela intervient en fin d'année 2, mais je généralise fortement et ce n'est pas le cas pour tous les projets : certains demandent un fort investissement et donc plus de temps, d'autres font tout pour être rentables dès le départ !

Plus simplement, c'est le moment où les recettes deviennent supérieures aux dépenses.

**Le plan de financement à 3 ou à 5 ans** est une projection vers le futur. Certes, vous avez un financement de départ, mais celui-ci n'est pas forcément suffisant, et certains paliers de croissance peuvent nécessiter de l'argent frais. Si le rêve est de croître grâce à son chiffre d'affaires, tous n'ont pas cette chance. Montrez donc que vous avez prévu d'utiliser intelligemment un peu d'argent supplémentaire : prêt bancaire, argent d'amis ou de la famille, business-angels, fonds, subventions, partenariats industriels...

## Quelques astuces et conseils pour finir :

- Si vous êtes rentable dès la première année et/ou avez un CA à 7 chiffres avant l'année 3, soit votre projet est l'affaire de la décennie (appelez-moi vite !), soit vous divaguez et il faut revoir d'urgence vos chiffres !
- Ne vous embêtez pas de trop de détails. Travaillez à la centaine d'euros près. Il faut que vous puissiez expliquer tous vos tableaux en 15 minutes.
- Prévoyez plusieurs scénarii. Et ne dites pas que celui qui est rentable au 14ème mois est l'hypothèse basse ! D'ailleurs, n'en présentez qu'un dans votre business-plan, celui auquel vous croyez. Les autres ne sont que des exercices pour vous.
- Divisez par 2 votre chiffre d'affaires et voyez ce que cela fait !
- Soyez sûr de pouvoir expliquer chaque chiffre de manière claire, simple et précise. Tout "pipeau" sera remarqué, les chiffres ne pardonnent pas ! C'est même un jeu pour certains de chercher les incohérences dans les chiffres, sans même creuser les aspects plus « réels » de l'entreprise !

# *L'analyse des risques*

Tiens, ce serait risqué de créer une entreprise ? Même si l'on vient de passer 20 pages à expliquer pourquoi tout est génial dans le projet que l'on souhaite monter, il est nécessaire, un peu avant la conclusion de montrer que l'on est très lucide et que la création comporte bien des risques : c'est tout l'intérêt de cette « analyse des risques ».

## Prendre les devants...

L'idée est ici de montrer que l'on est conscient des problèmes que l'on risque de rencontrer et surtout que l'on a déjà prévu des réponses - ou en tout cas que l'on saura réagir si l'événement tant craint se produit. Finalement, vous ne devez pas vous montrer naïvement sur-positif, cela ferait fuir tout le monde.

Et puis, de mettre noir sur blanc les risques potentiels ou les objections fréquentes coupe un peu l'herbe sous le pied des contradicteurs. Vous déplacez donc la question de "que faites-vous si ?" à "la solution que vous avez envisagée est-elle la meilleure ?", ce qui est à la fois beaucoup plus agréable et constructif.

## Mais alors, de quels types de risques parle-t-on ?

Par essence, tout peut foirer dans une création d'entreprise, et de nombreux facteurs de risques sont liés à la nature et au secteur mêmes du projet. Néanmoins, on peut repérer certains risques "classiques", à vous de faire votre choix :

**les risques liés à la concurrence** : de gros acteurs déjà présents qui pourraient se mettre rapidement à copier votre innovation, de nouveaux entrants sur le marché vous rendant la tâche de différenciation difficile...

**Les risques liés à la réglementation** : nouvelle loi pas encore en vigueur ou mal maîtrisée, à l'inverse possibilité d'un changement futur de loi, activité "border-line" demandant d'être très prudent sur les aspects juridiques, ...

**Les risques technologiques** : utilisation d'une technologie pas encore éprouvée, ou en passe d'être dépassée, problèmes de propriété intellectuelle, facilité à être copié...

**Les risques humains** : équipe pas assez complète, trop complète et avec des profils similaires, projet reposant en grande partie sur une ressource humaine rare ou en pénurie, problématiques sociales, ...

**Les risques liés à la taille du projet** : nécessité d'atteindre une taille critique, importance des fonds à engager et lourds investissements, nécessité d'être en situation de monopole temporaire, internationalisation rapide, économies d'échelle difficiles à réaliser, difficulté à industrialiser les processus, complexité de maillage du territoire, ...

**Les risques commerciaux** : longueur du délai de prise de décision chez le client, complexité de l'organisation interne des clients, ...



**Les risques liés au secteur d'activité** : grandes évolutions, pression internationale, vous êtes là mieux placé que moi pour savoir cela sur votre projet...

## Une liste, mais pas seulement...

Une chose intéressante à faire ici est de ne pas s'arrêter à simplement lister les 4 ou 5 grands risques (pas plus, la liste ne doit pas être non plus réductrice, hein !), mais de leur donner du sens. Vous pouvez pour cela "noter" vos risques, sur deux dimensions : la probabilité que cela arrive, et la gravité que cela aurait pour vous. Vous allez voir, c'est intéressant à faire comme démarche, et en plus cela vous montre clairement les priorités pour vous !

## Ne pas voir que le risque, mais surtout les opportunités que cela apporte...

Alors s'il est important de se montrer lucide quant aux risques liés à votre projet, cela l'est tout autant de se montrer fort sur les réponses apportées. Les termes à employer ici sont notamment ceux d'innovation, de niche, de communication décalée, de rapidité d'exécution, de lobbying, de low-cost... bref tout ce qui vous donne soit un avantage, soit ce qui limitera l'impact du risque lorsqu'il arrivera.

Au final, soyez donc lucide, mais prévoyant : sachez ce à quoi vous devez vous attendre et ayez déjà un plan pour contre-attaquer, ou mieux, pour prendre les devants. Mieux vaut prévenir que guérir !

# *L'équipe*

Tout le projet que vous venez de décrire repose maintenant sur vos épaules... Quelle responsabilité ! Autant dire qu'il va falloir convaincre que non seulement ce que vous avez écrit est vrai (ou en tout cas crédible et pas trop loin de la réalité), mais aussi que vous êtes la bonne personne ou la bonne équipe pour mener cela à bien.

Et cela n'est pas facile à faire par écrit, dans un tel document. D'ailleurs, logiquement, la plupart des personnes qui liront votre business-plan vous aura au moins eu par téléphone ou en face-à-face. Mais il existe encore des situations où ce n'est pas le cas (pour des concours, lorsque le BP transite par plusieurs personnes, ou si vous décidez « d'arroser large » et d'envoyer par mail votre BP sans autre forme d'introduction).

## **Pas seulement un CV...**

Quoi qu'il en soit, la perception de vous ou de l'équipe par le lecteur est un élément FONDAMENTAL pour la crédibilité du projet dans son ensemble. On dit souvent qu'on se décide à 80% sur les gens qui portent le projet, et c'est vrai.

Dans ces conditions, bien vous présenter est nécessaire. Évitez la simple juxtaposition de CV pour mieux expliquer comment vous travaillez, quel est votre parcours, pourquoi vous pensez avoir ce qu'il faut pour réussir. Vous pouvez également ici inclure quelques données plus personnelles, pour humaniser l'œuvre dans son ensemble.

## Individualités et équipe...

Dans cette partie, trois aspects peuvent être traités. Tout d'abord, les individualités qui sont présentes autour de la table, à savoir qui sont le ou les associés.

Ensuite, la façon de travailler des associés, dans le cas où ils sont plusieurs, et ainsi que la façon dont sont prises les décisions. L'équipe est en effet celle qui va faire réussir le projet, mais bien souvent aussi la raison pour laquelle le projet explose en vol... C'est donc important d'explicitier ici quelles sont les règles qui régissent la vie de l'équipe (et sa séparation le cas échéant, sans rentrer dans les détails).

Enfin, une vision plus élargie de l'équipe. À la fois à l'instant T (peut-être avez-vous de la famille, des stagiaires, des bénévoles, des salariés qui aident déjà au projet), et dans le futur (qui sont les profils qui arriveront et comment sera organisée l'équipe dans les mois ou années à venir ?).

## Une partie qui doit « transpirer » dans le reste du document

Je suis toujours embêter lorsque l'on me demande s'il vaut mieux mettre cette partie « équipe » au début ou à la fin. Tout simplement car elle est si importante que pour moi, elle pourrait presque exister en-dehors du business-plan.

Reste qu'il faut bien l'inclure à un moment ou à un autre. Le business-plan étant généralement précédé d'un *executive-summary* (voir chapitre

suivant), le profil des créateurs a normalement été abordé rapidement. On peut également mettre en introduction un bref mot sur l'équipe, renvoyant à cette partie finale, qui vient couronner le BP, une fois que les lecteurs ont bien compris de quoi on parlait...

Quelle que soit la place de cette partie, en revanche, une chose est sûre : on doit « ressentir » dans tout le document la personnalité et la qualité de cette équipe, et ne pas être surpris par un trop grand décalage !

# L'executive summary

L'*executive-summary* est probablement l'une des parties les plus importantes du business-plan. Située en introduction, c'est souvent uniquement sur celle-ci que le lecteur va se baser pour savoir s'il continue sa lecture... ou non !

## Une bande-annonce écrite de votre projet...

Vous venez donc de rédiger vos 20 (mieux) à 30 (moins bien) pages de business-plan, l'avez fait relire à quelques experts sélectionnés, corrigé les coquilles, laissé mariner quelques jours pour retrouver un œil neuf et simplifié une nouvelle fois. BRAVO ! Il va falloir maintenant faire en sorte qu'il soit lu par son public ! Et pour cela, il ne suffit pas de le distribuer... il faut encore donner au lecteur potentiel l'envie de le lire. Et là, c'est un peu comme pour la lessive ou les chewing-gums : ce qui marche le mieux, c'est d'en donner un échantillon, un avant-goût.

Iriez-vous voir un film de 2 heures sans voir la bande-annonce ? Liriez-vous un roman sans parcourir la 4ème de couverture ? Achèteriez-vous un magazine sans voir la couv' ? Et bien là, c'est la même chose. Votre business-plan doit donc commencer par une à deux page de résumé *punchy* et vendeur, qui permettra en quelques minutes de se faire une idée de la qualité du reste, donc de votre projet.

## Aider le lecteur à vous aimer...

Que ce soit pour un banquier, un financeur potentiel, un concours ou un incubateur (au total 80% des cas, je pense), il faut bien comprendre une chose : si vous n'avez écrit qu'un business-plan (le vôtre), la personne qui va lire le votre en a... une cargaison à parcourir. Il se dit dans le métier que le temps accordé à la lecture d'un Business-plan est d'environ 3 minutes. C'est certes une moyenne, mais c'est le résultat d'un grand nombre de "scans" rapides et de quelques lectures approfondies.

Votre *executive-summary* doit donc être suffisamment formaté pour entrer dans le cadre de lecture rapide sans lui changer ses habitudes, et suffisamment vendeur pour donner envie de lire la suite. Mais attention ! Par vendeur, je n'entends ni racoleur, ni ultra-marketing ! Il faut bien convaincre sur le fond, même si la forme compte beaucoup !

## Un exercice très encadré, un format à respecter

Que mettre donc dans ces 1 à 2 pages ? Et bien des petits paragraphes, de 5 à 6 lignes chacun, qui reprennent plus ou moins le plan du business-plan en résumant les points forts :

Le **chapô** : le nom de la société, la phrase choc/slogan/pitch, éventuellement le logo et là où vous en êtes (lancé depuis ..., en projet, déjà créé depuis ..., avec ... clients et ... de CA, etc.)

A quel **besoin** cherchez-vous à apporter une réponse ? Quel est le problème que vous résolvez ? Quelle est l'épine dans le pied que vous cherchez à retirer ?

Quelle réponse, quelle solution souhaitez-vous apporter face à ce ou ces problèmes ? Vous présentez ici **votre service ou produit**, sans entrer dans les détails de l'offre commerciale.

Quel est **votre business-model** ? Comment gagnez-vous de l'argent ? Est-ce par abonnement, par vente, par la pub ? Quelle est la structure de coûts ?

Quel est l'état du **marché** ? Quelles sont les grandes tendances ? Quels sont les chiffres les plus intéressants pour comprendre le marché ? Qui sont les concurrents ou produits de substitution ?

Comment allez-vous **vous faire connaître et vendre** vos produits ? Il est temps de parler ici de votre plan d'actions commerciales et de votre plan marketing !

Comment êtes-vous et allez-vous **passer à l'action** ? Qu'avez-vous déjà réalisé ? Quelles sont les grandes étapes à venir ? Le plan d'actions opérationnel trouve sa place ici !

Quel est l'état des finances ? Combien avez-vous déjà ? Combien pensez-vous générer de CA ? De résultat ? De combien avez-vous besoin en financement ? Faites appel à vos **prévisions financières** !

**Qui êtes-vous** ? Gardez le meilleur pour la fin et dites pourquoi vous êtes les meilleurs pour porter ce projet

## Quelques petits conseils...

- Faites relire, relisez, rerelisez, refaite relire, rererelisez... on ne travaille jamais assez son *executive-summary* ! et c'est dommage car on n'a qu'une seule fois l'occasion de faire bonne impression...
- Réduisez, simplifiez, resimplifiez, reréduisez... Les deux pages, c'est le maximum. Moins vous utiliserez de mots pour véhiculer des idées fortes, mieux ce sera. Et faites attention : vous connaissez très bien votre sujet, donc certaines choses peuvent vous paraître évidentes. Mais à vous seul...
- Faites plusieurs versions... en fonction de à qui vous adressez le document !
- Révissez régulièrement le document !
- Soignez le look... tout en restant très sobre. Mais un petit effort d'alignement, de choix de police (attention, pas de polices Cartoon ou Western !), montrera que vous avez soigné les détails. Et à ce niveau, tous les détails comptent !
- Ah! relisez une fois de plus, on ne sait jamais !



# Les erreurs classiques, et comment les éviter !

Si vous êtes arrivé(e) jusqu'ici (bravo !), vous avez normalement déjà tout ou presque en main pour réussir cet exercice un peu spécial du business-plan. N'ayez donc plus aucune crainte, commencez juste à écrire, à poser les différents éléments, à surligner les questions en suspens... Vous fignolerez la forme plus tard, ce n'est pas si important pour le moment.

En guise de bonus, voici quelques conseils personnels, issus de mon expérience et des centaines de business-plans et *executive-summaries* qu'il m'a été donné de parcourir jusqu'à présent.

## Quand tout ira bien... tout ira bien !

Souvent, lorsque l'on parcourt l'œuvre de certains entrepreneurs (surtout sur leur première création), quelque chose saute à l'œil : tout semble vite bien fonctionner. Non pas que les risques ou les difficultés n'aient pas été perçues, mais plutôt parce que les premières marches sont franchies assez rapidement, et l'on s'intéresse beaucoup plus aux étapes d'après, où les clients doivent être fidélisés et de nouveaux produits ou services lancés.

La vraie difficulté pour l'entrepreneur, ce sont bien les premières fois. Les premiers clients, les premières victoires. Tâchez d'être très opérationnel et de montrer comment vous allez décrocher un premier contrat, avant de passer du temps à expliquer comment vous saurez reproduire cela.

## Top-down Vs. Bottom-up

On voit encore trop de business-plans montés sur des études très généralistes, et non sur des comportements clients et des retours très concrets du marché. Partez donc de VOTRE réalité pour construire vos plans d'actions et vos prévisions financières.

## Parler de votre offre sans montrer que quelqu'un en a besoin

Avant de partir dans l'argumentaire commercial de votre offre ou de votre service, demandez-vous si vous vous êtes suffisamment intéressé à celui qui souffre : le client. Montrez qu'il a besoin de vous et qu'il existe un VRAI problème à résoudre chez lui... Ce n'est pas parce que vous mettrez une offre sur le marché qu'elle sera forcément en face d'un besoin...

## Dire qu'on a des hypothèses conservatrices

Dans beaucoup de tableaux financiers, on retrouve ces bêtes étranges : les hypothèses. Déjà en soit, le business-plan n'est qu'une grosse hypothèse. Pas la peine d'amener encore plus d'incertitudes... Faites toutes les hypothèses que vous voulez de votre côté, mais tenez-vous à une seule version pour le public. Surtout si votre hypothèse « conservatrice » ou « basse » vous voit déjà millionnaire en année 2 !

## Rester dans les chiffres

La création d'entreprise, c'est évidemment des chiffres, mais c'est avant tout des gens, qui ont des objectifs, des besoins, des problèmes, des budgets parfois serrés, des dizaines de sollicitations commerciales, ...

Ce n'est donc pas en essayant de faire rentrer cette réalité dans des cases Excel que cela se passera comme prévu, bien au contraire ! Trouvez donc les chiffres que vous devez « aimer » (vos indicateurs de performance), et partez à la rencontre des vrais gens ! Vous aurez bien le temps de modéliser des tableaux de chiffres une fois que vous comprendrez le fonctionnement du marché !

## Ne pas être allé voir des clients

Certains rédigent leur business-plan comme d'autres prennent des substances pour se donner du courage. Il est inconcevable de commencer à rédiger un BP sans être d'abord allé parler à des clients potentiels. Si vous êtes dans ce cas, arrêtez d'écrire (d'ailleurs, arrêtez même de lire ce document) et prenez votre téléphone, votre email et votre agenda pour commencer à caler des rendez-vous !

## Oublier les concurrents

Vous n'êtes pas seul(e) au monde ! Donnez une vision claire et lucide de l'état de la concurrence, surtout s'il n'y a pas de concurrent bien identifiés, c'est souvent bien plus compliqué pour amener les clients à l'acte le plus important pour vous : l'achat !

## Stresser pour votre business-plan...

Vous l'avez compris en me lisant, le business-plan est un document important, mais à la portée de tout entrepreneur, quelles que soient ses études et ses expériences préalables. C'est un document simple, fait pour vous aider à y voir clair dans votre projet et à le présenter tout aussi clairement à ceux qui peuvent vous aider à le concrétiser.

*Le plus important à mon avis, c'est la cohérence et le bon sens dont vous ferez preuve dans la vingtaine de pages que vous avez à disposition pour montrer que votre projet est une belle aventure...*

*J'espère que vous aurez trouvé dans les lignes de ce document quelques réponses, certains conseils (de bon sens) et la confirmation qu'écrire un business-plan n'est ni inutile ni un travail insurmontable !*

*Et si vous voulez me remercier, envoyez moi un petit mail et parlez de mon blog autour de vous ;)*

**Guilhem** - [www.guilhembertholet.com](http://www.guilhembertholet.com) - [@gbertholet](https://twitter.com/gbertholet)