

Patrick DUSSOSSOY

 **GERESO**  
ÉDITION

 **Fomesoutra.com**  
*ga soatra !*

# Construire et rédiger **SON BUSINESS PLAN**



**POUR LES DIRIGEANTS  
DE PME, TPE ET START-UP**





# Construire et rédiger son business plan

# Construire et rédiger son business plan

Pour les dirigeants de PME, TPE et Start-Up

**Auteur : Patrick DUSSOSSOY**

**Édition 2017**

© **GERESO Édition 2017**

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition

Principe de couverture : ATMOSPHERE COMMUNICATION

Illustration : © robuart/istockphotos.com

[www.gereso.com/edition](http://www.gereso.com/edition)

e-mail : [edition@gereso.fr](mailto:edition@gereso.fr)

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites  
Tous droits réservés pour tous pays francophones  
Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : janvier 2017

ISBN : 978-2-35953-427-6

EAN 13 : 9782359534276

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577  
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



## Du même auteur :

- 50 étapes pour créer sa petite entreprise
- 150 attitudes pour piloter votre PME

[www.la-librairie-rh.com](http://www.la-librairie-rh.com)

*la librairie* **RH**  
by GERESCI

➔ Connectez-vous et accédez directement et gratuitement aux modèles de documents proposés dans ce livre (tableaux financiers vierges, récapitulatif du plan), tous librement téléchargeables sur : [www.la-librairie-rh.com/ouvrage-BUSI](http://www.la-librairie-rh.com/ouvrage-BUSI)

# Sommaire

Introduction.....	15
<b>1<sup>re</sup> partie - Préciser les contours d'un projet fort .....</b>	<b>19</b>
<b><i>Chapitre 1 - Ai-je le profil pour créer ma boîte ? .....</i></b>	<b>21</b>
Pourquoi créer ma boîte ? .....	21
Suis-je compétent techniquement pour le métier que je veux faire ?.....	22
Ai-je les qualifications requises obligatoires ? .....	23
Ai-je les compétences techniques pour le métier que je veux exercer ? ...	23
Suis-je un entrepreneur ? Quelles sont mes chances de réussite ? .....	25
<b><i>Chapitre 2 - Quelles qualités pour être un entrepreneur-leader ? ....</i></b>	<b>27</b>
Montrez-vous déterminé.....	27
Essayez d'être un exemple de transparence et de franchise.....	28
Soyez conforme à vos propres valeurs : éthique, honnêteté, justice .....	28
Ayez courage et volonté, et si un jour vous doutez, faites-le en secret...	28
Soyez engagé, passionné .....	29
Diriger, c'est montrer l'exemple .....	29
Soyez modeste, le contraire n'impressionnera pas.....	29
<b><i>Chapitre 3 - Quel projet d'entreprise ? .....</i></b>	<b>31</b>
Au départ il faut une idée forte, un projet .....	31
Avant de planifier le futur proche, ayez une vision à long terme .....	32
Laissez se révéler vos valeurs .....	33

<b>Chapitre 4 - Quel modèle de stratégie retenir ?</b> .....	35
Quelles options pour un modèle de stratégie qui puisse devenir un succès ? .....	36
Pour une petite entreprise, viser à se doter d'un avantage concurrentiel est la base d'une analyse sur le métier, les marchés, etc. ....	37
Concevez une stratégie qui soit claire et cohérente pour vos collaborateurs .....	38
<b>Chapitre 5 - Quels objectifs ?</b> .....	41
Une fois établi votre projet, fixez-vous des buts à atteindre .....	42
Fixez-vous des objectifs dans le temps.....	43
<b>2<sup>e</sup> partie - Construire un plan stratégique marketing</b> .....	45
<b>Chapitre 6 - Quel métier, quel environnement ?</b> .....	47
Choisissez avec précision votre métier, parce que la plupart ont des contours variés.....	47
N'hésitez pas à changer votre regard sur un métier.....	48
<b>Chapitre 7 - Quels marchés, quelle cible de clientèle ?</b> .....	51
Commencez par segmenter votre marché potentiel pour en faire l'analyse .....	51
Choisir, c'est déterminer la cible où vous aurez le plus de chances de succès.....	54
<b>Chapitre 8 - Quels produits, quels services, quel positionnement ?</b> ..	55
Choisir un positionnement pour vos produits, pour votre service.....	55
Quels critères de différenciation ? .....	56
Trouver le bon nom, une marque, un logo est un exercice de grande précision .....	57
<b>Chapitre 9 - Quelle concurrence ?</b> .....	59
<b>Chapitre 10 - Quels prix, pour quelles marges ?</b> .....	61
Le prix est celui que le client est prêt à payer .....	61
Comment calculer vos marges ? .....	62

Analysez la valeur de vos produits avec précision .....	63
Ne vous lancez dans une guerre des prix que si vous êtes sûr de la gagner.....	64
<b>Chapitre 11 - Quelle stratégie de distribution ?</b> .....	65
Votre étude de marché est la base de votre analyse pour choisir votre distribution.....	66
Quelles conditions pour entrer chez un distributeur ? .....	66
Choisir un emplacement.....	67
L'e-business, un terrain à exploiter rapidement si vous avez les compétences et une grande capacité d'adaptation .....	69
L'export, un immense terrain d'opportunités plus difficile à conquérir .....	70
<b>Chapitre 12 - Quelle communication ?</b> .....	71
Quelle peut être une stratégie de communication pour une petite entreprise ?.....	72
Construire un message publicitaire .....	74
Quelques réflexions à propos du contenu .....	75
Quels supports de communication pour une microentreprise ? .....	75
Quel budget de communication ?.....	77
<b>3<sup>e</sup> partie - Évaluer les ressources nécessaires et l'organisation</b> .....	79
<b>Chapitre 13 - Production, innovation, qualité</b> .....	81
Investir pour produire. Les investissements c'est l'avenir de l'entreprise ..	81
Quel que soit votre positionnement, produisez au mieux de la qualité au meilleur prix de revient .....	82
Développez tout ce qui permet de vendre plus cher .....	83
Être en surcapacité, c'est garder de la souplesse.....	83
Ne vous privez pas de l'opportunité d'améliorer le design, l'esthétique de tous vos produits.....	84
C'est au chef d'entreprise d'être le moteur de l'innovation.....	85
Intégrez la gestion de la qualité dans votre stratégie dès le départ .....	85
Faut-il une norme ISO ? .....	86

<b>Chapitre 14 - Les achats, les fournisseurs</b> .....	87
Qui est le bon fournisseur ? .....	87
Vos fournisseurs seront vos premiers partenaires après vos clients.....	89
Choisissez le bon intermédiaire à défaut de pouvoir acheter en direct au fabricant.....	89
Obtenir du crédit fournisseur .....	90
Le bon prix de vos achats est celui qui est pratiqué dans la profession ....	91
<b>Chapitre 15 - Planifier ses investissements</b> .....	93
Un peu de comptabilité.....	93
Placez vos ressources dans les investissements qui rapporteront le plus demain .....	94
<b>Chapitre 16 - Quelle organisation (procédures, informatique, logistique) ?</b> .....	97
Pourquoi devez-vous penser à votre organisation dès le départ ? .....	97
Quelles procédures mettre en place au départ ? .....	98
L'informatique, une fonction qui ne se délègue pas aux seuls spécialistes.....	98
Logistique .....	99
<b>Chapitre 17 - Réunir une équipe performante dès le départ</b> .....	101
<b>Chapitre 18 - Organiser sa prospection</b> .....	103
<b>Chapitre 19 - Quelle structure juridique ?</b> .....	105
Choisir sa catégorie d'entreprise pour les organismes sociaux .....	105
Quelle forme juridique peut revêtir l'entreprise ?.....	106
Quels critères de choix pour la structure juridique ? .....	107
Quels statuts juridiques pour votre entreprise ?.....	108
Caractéristiques principales de chaque forme d'entreprise.....	110
Les autres types de société.....	116
Les statuts d'une société.....	117
Pacte d'actionnaire et garantie de passif.....	117

<b>Chapitre 20 - Quelles charges sociales et fiscales ?</b> .....	119
Les charges sociales pour un gérant minoritaire ou égalitaire de SARL ....	120
Les charges sociales pour la microentreprise .....	121
Les charges sociales patronales pour une entreprise industrielle, artisanale, agricole ou libérale .....	121
Quelles charges fiscales ? .....	121
 <b>4<sup>e</sup> partie - Valider un plan financier prévisionnel</b> .....	125
 <b>Chapitre 21 - Pourquoi faut-il une comptabilité ?</b> .....	127
La tenue d'une comptabilité est obligatoire .....	127
Transparence et consistance pour que la confiance soit forte .....	128
 <b>Chapitre 22 - Calculer ses volumes et son chiffre d'affaires prévisionnel</b> .....	131
Calculer son chiffre d'affaires prévisionnel .....	132
En microentreprise, ignorez les revenus à faible marge .....	133
 <b>Chapitre 23 - Achats, marge brute et autres charges variables</b> .....	135
Le poste d'achat conditionne votre marge brute et donc la base de vos résultats .....	135
Fixez-vous un objectif de marge brute volontariste que vous suivrez dès le départ.....	136
Les autres charges variables.....	137
 <b>Chapitre 24 - Les charges fixes de l'entreprise</b> .....	139
Les dépenses entrant dans vos charges fixes .....	139
Quelle rémunération pour le chef d'entreprise ? .....	140
Les amortissements .....	141
 <b>Chapitre 25 - Le compte d'exploitation et son analyse</b> .....	143
Votre résultat d'exploitation, c'est votre indicateur principal de performance .....	145
N'oubliez jamais le point d'équilibre du chiffre d'affaires, votre seuil d'alarme .....	145

<b>Chapitre 26 - Le plan de financement et la trésorerie</b> .....	147
Le besoin en fonds de roulement.....	147
L'autofinancement c'est la part du profit qui reste dans l'entreprise.....	150
Quelles sources de financement ?.....	150
Plan de financement pour vous, mais aussi pour vos partenaires extérieurs.....	152
Le plan de trésorerie, si vous étalez vos investissements ou si avez une activité saisonnière.....	153
<b>Chapitre 27 - Le bilan</b> .....	155
Le haut de bilan, capitaux propres, dettes à terme au passif, immobilisations à l'actif.....	156
Le bas de bilan, actif et passif externe dont la trésorerie.....	158
<b>5<sup>e</sup> partie - Les enjeux pour convaincre vos futurs partenaires</b> .....	161
<b>Chapitre 28 - Vos atouts et faiblesses face aux risques et opportunités</b> .....	163
Risques et opportunités.....	164
Forces et faiblesses.....	165
<b>Chapitre 29 - Évaluer la rentabilité du projet</b> .....	169
Les ratios de type économique.....	169
Les ratios financiers.....	171
Reporting.....	171
<b>Chapitre 30 - Spécificités en cas de création d'une nouvelle activité ou de reprise d'entreprise</b> .....	173
Création d'une nouvelle activité.....	173
Reprendre une entreprise ou sa direction.....	174
<b>6<sup>e</sup> partie - Écrire son business plan</b> .....	177
<b>Chapitre 31 - Déterminer les profils des destinataires de votre business plan</b> .....	179
Créer un climat de confiance.....	182

<b>Chapitre 32 - Quels contenus pour quels destinataires ?</b> .....	185
1. Plan stratégique marketing.....	186
2. Les ressources et l'organisation .....	187
3. Plan financier prévisionnel.....	188
<b>Chapitre 33 - La forme du rapport</b> .....	191
La forme du contenu.....	191
Le style, l'écriture.....	192
La synthèse, le résumé .....	193
Accord de confidentialité .....	194
Présentation en public.....	194
<b>Chapitre 34 - Planifier la construction du business plan</b> .....	197
Conclusion.....	199
Bibliographie.....	201
À propos de l'auteur .....	203



À Guy, Didier, Philippe et Jean-Philippe qui m'ont encouragé et soutenu dans mes aventures de créateur depuis le premier jour.

À tous ceux qui se sont lancés dans la création de leur entreprise.



# Introduction

Si vous ouvrez ce livre, c'est que vous avez le projet de créer votre petite ou moyenne entreprise, d'en racheter une, ou tout au moins d'en reprendre les rênes, de vous diversifier dans une nouvelle activité, de lancer une start-up, etc. Vous aurez besoin d'associés, de collaborateurs, de financiers, de fournisseurs, etc. Et pour les convaincre vous devrez leur présenter une argumentation qui les conduira à vous suivre sans hésitation. C'est le rôle du business plan. Un document de présentation de votre projet indispensable pour vos partenaires qui, pour être efficace, devra être clair, facile à comprendre, convaincant et qui ira à l'essentiel.

Mais avant de vous lancer dans la rédaction de ce business plan pour convaincre, dites-vous qu'il doit être au préalable un outil essentiel pour vous-même. C'est vrai pour un grand projet comme pour un petit qui n'engage qu'une ou deux personnes. Vous allez donc commencer par établir un plan solide, avec pour premier objectif, d'être vous-même convaincu de la faisabilité technique et financière de votre projet. C'est la condition indispensable pour le porter devant vos futurs partenaires, qu'ils soient associés, investisseurs, ou banquiers. Et si vous vous faites aider dans cette démarche, assurez-vous que chaque ligne de la stratégie que vous mettrez en place sera portée par vous-même, parce qu'une fois accepté, ce plan sera votre guide dans la conduite de votre projet. C'est vous qui devrez vous plonger dans la peau du futur chef d'entreprise que vous serez.

Commencez donc par poser sérieusement les bases de vos objectifs et de votre stratégie. Vous analyserez ainsi en détail les contours de votre marché et de votre concurrence future, ce qui vous conduira à votre stratégie marketing. Vous évalueriez ensuite vos besoins de ressources et votre organisation. Le plan s'intéressera alors à la structure juridique la mieux adaptée au projet et à vos objectifs personnels de responsabilité et d'engagement financier. Il sera indispensable de faire des choix à ce niveau,

parce que la structure conditionnera la dernière partie du plan, la partie financière, celle qui est la plus importante pour vos futurs partenaires financiers qui vont la décortiquer. Celle qui va surtout vous permettre de chiffrer vos besoins de financement et de valider la rentabilité du projet. Dans cette phase, vous évalueriez vos investissements, le volume de vos ventes, vos prix de cession et analyserez vos marges. Vous estimerez vos dépenses. Vous éliminerez le maximum de facteurs aléatoires. Vous n'échapperez pas non plus à des changements de réglementations ou de taux de charges sociales et fiscales qui sont monnaie courante. Il sera donc utile de vérifier les dernières règles et les derniers chiffres sur les sites spécialisés pour que vos prévisions ne soient pas trop éloignées de la réalité.

N'allez pas trop vite dans cette phase de montage de votre projet. Ne vous surestimez pas. Ne vous sous-estimez pas. Surtout ne vous mentez pas pour l'enjoliver, ce qui vous mettrait en situation de doute, alors que vous devez avoir confiance en vous-même pour réussir. Un bien grand mot qui vous fait peur parce que vous êtes loin de maîtriser tous les aspects d'une entreprise ! Soyez sans crainte. Des centaines de milliers de personnes se sont lancées avant vous. En France les deux tiers de ceux qui ont créé leur entreprise sont toujours actifs après trois ans. Mettez donc toutes les chances de votre côté pour faire partie de ces deux tiers.

Une fois que votre premier job de préparation du projet aura été terminé et que vous aurez été convaincu qu'il répond à vos objectifs personnels, vous pourrez rédiger le business plan qui sera destiné à ceux qui vont vous financer, vous accompagner.

Ce business plan sera une synthèse de votre analyse. S'il est destiné à des banquiers, il devra répondre à la question principale qui les intéresse, la capacité de votre entreprise à rembourser vos emprunts. Si vous comptez faire appel à des financiers investisseurs, ils chercheront un retour futur sur leur investissement, sous forme de dividendes ou lors d'une cession ou d'une augmentation de capital.

Toutes les étapes de la construction de votre plan ne devront pas être nécessairement écrites dans votre business plan qui devra être concis, aller vers ce qui intéressera votre interlocuteur. L'organisation du travail, les processus de gestion, et les pratiques par exemple, pourront être présentés plus tard. Mais ils auront été étudiés pour vous-même avant de commencer, parce qu'ils auront été utiles à la construction du plan stra-

tégique et qu'ils vous permettront de bien maîtriser votre sujet face à vos interlocuteurs pour mieux les convaincre.

Un résumé beaucoup plus court fera la synthèse de l'essentiel. Il ne contiendra pas d'informations confidentielles parce qu'il sera très utile aussi pour certains partenaires externes au démarrage : un fournisseur par exemple que vous voulez convaincre de vous approvisionner et surtout de vous accorder du crédit. Un client leader qui vous servira de référence pour d'autres prospects. Un futur collaborateur que vous souhaitez entraîner dans votre aventure.

Ce livre, à la fois théorique et pratique, est conçu en six parties chronologiques. En partant de vos objectifs, il vous permet d'élaborer un plan stratégique complet intégrant le marketing, base de votre modèle économique, les ressources, l'organisation et finalement, votre plan financier. La dernière partie est consacrée à la rédaction proprement dite du business plan. Celui-ci doit être adapté aux objectifs de chaque destinataire pour le convaincre, ce qui vous conduira peut-être à avoir deux, voire trois modèles légèrement différents. Votre propre version, celle qui conduira votre stratégie, pourra être plus ambitieuse que celle destinée aux banquiers qui sera plus prudente. Les sujets qui n'auront pas d'utilité pour convaincre certains partenaires pourront être écartés.

Pour illustrer les démonstrations le texte propose quelques exemples. Ils sont issus de cas réels mais simples pour rendre facile la compréhension. Des modèles de tableaux financiers viennent les compléter.

Pour faciliter la lecture, le livre a été rédigé en privilégiant les créateurs d'entreprise, parce que dans une création tout est à créer. C'est donc le modèle le plus complet d'une stratégie, base d'un business plan. De ce fait, certaines parties n'intéresseront pas directement les repreneurs ou les créateurs d'une nouvelle activité puisque l'entreprise sera déjà créée. Par contre, si cette entreprise est en crise ou n'a pas d'avantage concurrentiel qui lui permette de réussir, vous devrez sûrement revoir fondamentalement son business plan. Et vous mettrez sans doute du temps à le concevoir, et surtout à le mettre en place puisque vous ne pourrez peut-être pas l'appliquer avant une réorganisation complète. Un chapitre est dédié à ce thème.

En résumé, l'objectif de ce livre est de vous aider à construire puis à rédiger un business plan à partir d'un véritable projet qui vous permettra de créer votre entreprise, votre activité ou d'en reprendre une déjà créée, avec

toutes les chances de réussir. Et si vous ne créez qu'une très petite entreprise, une TPE, dites-vous que la base de toute stratégie est la même que pour un projet plus ambitieux. En ce sens le livre vous fournira les moyens d'être performant. Et en abordant l'ensemble des fonctions d'une entreprise, il vous guidera dans la préparation de votre future organisation, ce qui vous permettra de vous concentrer ensuite sur votre métier.

J'ai moi-même créé ma propre entreprise à 34 ans, sans avoir le premier euro. Cinq ans plus tard, elle avait plus de cent salariés et devenait leader mondial. J'ai aussi racheté une entreprise plus petite qui était en difficulté. Je l'ai redressée et revendue ensuite. J'ai pris la direction de trois autres successivement. Trente ans d'expérience comme PDG de PME, toutes dans des métiers industriels différents.

Depuis quelque temps j'ai décidé de m'éloigner de l'industrie. J'ai créé une entreprise de services, et je fais du conseil auprès de dirigeants de PME. Surtout, j'accompagne des créateurs de petites entreprises, en étant bénévole dans la principale association de microcrédit en France, l'ADIE. J'en ai rencontré plus d'une centaine, hommes et femmes, jeunes et beaucoup moins jeunes. C'est en aidant tous ces créateurs que j'ai eu envie d'écrire. Parce que j'en ai trop vu qui ont rencontré des difficultés qui auraient pu être évitées s'ils avaient été mieux guidés dès le départ. Parce que j'ai acquis en trente ans la conviction que toutes les fonctions, tous les processus, les méthodes contribuent à la réussite de l'entreprise et qu'il faut ne rien négliger dans la préparation de votre projet. Parce que j'ai la certitude que ce travail de construction s'il est bien conduit, rendra beaucoup plus facile la gestion future de votre entreprise, y compris pour une petite entreprise. C'est un des principaux messages que vous devez retenir de la lecture de ce livre, lequel est assez complet pour couvrir tous les points qui doivent être étudiés pour vous aider à construire au mieux votre business plan.

N'oubliez pas. Le premier destinataire du business plan à convaincre, c'est vous-même. Il faut vous en persuader. Il vous permettra de convaincre vos futurs partenaires de vous suivre. Vous ne donnerez pas nécessairement toutes vos informations à chacun d'entre eux, mais la maîtrise que vous aurez de votre sujet vous permettra d'être très persuasif dans vos arguments. Il vous aidera beaucoup dès vos premiers pas. Il sera votre guide ensuite pour assurer la cohérence de vos décisions et de votre conduite. Il vous aidera à mobiliser votre équipe.

*1<sup>re</sup> partie*

# Préciser les contours d'un projet fort

*Profil du créateur  
Qualités d'un entrepreneur-leader  
Modèle de stratégie  
Objectifs personnels  
Objectifs du projet*



## Chapitre 1

# Ai-je le profil pour créer ma boîte ?

Depuis quelque temps, vous réfléchissez à un projet de création ou de diversification de votre entreprise. Ou c'est votre patron qui vous a demandé de construire un projet. Votre esprit a été envahi progressivement par les multiples idées, conseils, que vous recevez ou que vous trouvez dans les magazines et sur le Net. Vous vous sentez donc prêt à vous lancer dans le montage final de cette bonne idée. Mais en même temps, vous êtes dans une situation qui devient confuse, malgré les multiples informations que vous avez reçues. Parce que plus vous avancez, plus se posent des questions auxquelles vous n'aviez pas pensé.

Mais alors, par où commencer ? Intéressons-nous ici à celui qui va créer son entreprise.

### *Pourquoi créer ma boîte ?*

La première question que vous devez absolument vous poser, et à laquelle vous devez apporter une réponse claire est : pourquoi créer mon entreprise ? Pourquoi créer mon propre emploi ?

De multiples raisons peuvent vous conduire à vouloir créer une entreprise, une division. Mais alors, direz-vous, pour quelle raison me lancer dans une telle aventure risquée plutôt que chercher un emploi ou garder confortablement ma position actuelle ? Si vous avez ouvert ce livre, c'est que vous y avez déjà réfléchi. Vous avez écouté ceux qui vous encouragent, et un peu moins ceux qui vous promettent mille difficultés. Vous avez envie de tenter cette aventure qui vous renverrait une belle image de vous-même. Ayez donc confiance en vous. Soyez persuadé que si vous vous lancez dans un tel projet, c'est pour réussir. Forcément, vous prenez un risque. Le risque de vivre une expérience unique, pleine de satisfactions, mais avec ses douleurs aussi. La possibilité de gagner plus d'argent, mais le risque d'en perdre aussi.

Essayez donc d'exprimer les vraies raisons qui vous conduisent à ce projet pour ne pas le regretter, et pour pouvoir vous positionner plus tard par rapport à votre objectif personnel initial. Pour comprendre alors pourquoi vous vous êtes lancé dans une telle aventure qui ne vous amènera pas toujours où vous le souhaitez, pour réaliser que vos objectifs sont atteints, même si votre entreprise ne fonctionne pas exactement comme prévu.

### *Suis-je compétent techniquement pour le métier que je veux faire ?*

Si vous êtes à ce niveau de réflexion, c'est a priori que vous avez fait des choix d'orientation, et donc décidé du métier que vous désirez pratiquer.

À ce stade vous vous êtes sans doute demandé : suis-je suffisamment compétent pour le job ? Dans une grande entreprise, dans une institution, les responsables vous auront choisi parce que vous êtes un commercial agressif, un gestionnaire rigoureux, un technicien innovateur, un spécialiste du marketing, de la qualité, un bon dans votre métier. Si vous créez votre petite entreprise, à moins de vous associer à un partenaire qui vous complète, vous incarnerez toutes ces fonctions. Vous devrez donc à la fois connaître un produit ou un service, et être un commercial, un technicien, un peu gestionnaire, etc. Rapidement, si vous recrutez, vous devrez aussi être capable de manager des hommes et des femmes. Et comme vous n'aurez pas toutes ces compétences, vous serez plus ou moins bon dans votre métier de chef d'entreprise.

**Choisissez donc de préférence de vous orienter vers un métier où vous pourrez exercer au mieux votre expertise et vos qualités.** Vous apprendrez ensuite à compléter vos capacités dans les domaines que vous maîtrisez peu.

### *Ai-je les qualifications requises obligatoires ?*

Beaucoup de métiers sont ouverts à tous. Mais tous ne le sont pas. Parce qu'il est des métiers réglementés qui exigent une formation professionnelle ou des qualifications. Pour les connaître, pour vérifier si le métier que vous envisagez en fait partie, il vous suffit d'interroger les organisations professionnelles. Cela se fait par Internet. C'est une recherche où il faut être précis, parce que certaines activités d'un métier réputé réglementé peuvent être accessibles en réalité même si vous n'avez pas toutes les qualifications.

Les possibilités sont très larges, mais elles ne sont pas accessibles à tous. Soyez donc réaliste, prudent, patient. **Plus vous serez fort dans ce que vous allez pratiquer, plus vous augmenterez vos chances de succès.** Pensez à toutes les fonctions que vous aurez à pratiquer aussi.

Renseignez-vous. Commencez à apprendre.

### *Ai-je les compétences techniques pour le métier que je veux exercer ?*

Si vous êtes déjà un spécialiste dans ce métier par votre expérience personnelle, le choix a été sans doute naturel. Vous avez donc les compétences pour vous lancer.

Yves avait développé une entreprise de montage de cheminées avec un associé. Pour différentes raisons celle-ci avait déposé son bilan. Yves avait une grande expertise dans ce métier assez technique. Il a décidé de créer une entreprise de montage de cheminées pour les particuliers. Pour se lancer, il a proposé ses services de monteur en sous-traitance à des grandes surfaces de bricolage. Il a eu très rapidement une charge de travail qui l'occupait à plein temps, parce que son expertise n'était pas courante.

Mais, vous aurez peut-être besoin de compétences complémentaires parce que vous ignorez certaines techniques. Parce que vous ne connaissez pas les dernières innovations. Parce que votre cible de clientèle était limitée et que vous voulez l'élargir. Vous n'êtes pas encore dans l'action, vous avez un peu de temps. C'est le moment de vous documenter, de contacter les fournisseurs, de trouver une formation. Cette approche à partir d'un métier connu est la plus sûre pour réussir rapidement.

Si vous n'exercez ce métier que depuis peu, vous avez des connaissances, mais êtes-vous prêt techniquement à vous lancer ? *A priori*, le bon sens et la prudence veulent que vous les ayez pratiquées un minimum de temps. Parce que la réussite de votre projet dépendra aussi du niveau d'expertise que vous avez pour faire un bon travail, un travail précis qui réponde aux exigences de vos clients. Dans le doute, prolongez un peu votre période d'apprentissage, votre pratique. Trouvez des formations complémentaires. Plongez-vous dans la lecture d'ouvrages spécialisés.

Vous pouvez aussi vous associer avec celui qui a les compétences que vous n'avez pas. Dans beaucoup de métiers, vous réunirez ainsi un technicien et un commercial, voire un gestionnaire qui pourra acquérir rapidement des compétences suffisantes pour vendre.

Une autre option pour beaucoup est de changer de métier. C'est peut-être ce que vous êtes en train de faire. Certains ne demandent pas une grande connaissance du produit ou du service, mais d'autres qualités. Ouvrir un commerce qui ne soit pas trop technique va demander une sensibilité au produit, un sens commercial, et des compétences de gestion. D'autres métiers demanderont surtout des qualités humaines, du bon sens, un peu d'organisation. Si donc vous avez un peu de toutes ces qualités, pourquoi ne pas vous lancer dans un nouveau métier que vous avez pratiqué au moins en tant que consommateur ?

Ainsi, Philippe était projectionniste d'une salle de cinéma d'art et d'essai. Après des années dans ce métier qui l'avait passionné, il a eu envie d'autre chose. Il a décidé d'ouvrir un magasin de jeux et maquettes, activité qu'il pratiquait par plaisir. Du bon sens, de la créativité, l'envie, et surtout une grande capacité de contact lui ont permis de développer rapidement son activité de vente en s'appuyant sur des animations. En moins d'un an, il était déjà au-dessus de ses objectifs de démarrage.

Et finalement, pourquoi ne pas envisager des nouveaux métiers qui sont accessibles sans qualification ni diplôme spécifique. Des guides, des conseils, des formations, pourront vous y aider.

## *Suis-je un entrepreneur ? Quelles sont mes chances de réussite ?*

En vous lançant dans cette aventure, vous allez créer votre emploi. Vous serez seul peut-être, au moins au démarrage. Vous allez peut-être aussi vous appuyer sur des collaborateurs. Dans tous les cas, vous allez vous demander si vous saurez être un entrepreneur, et quelles sont vos chances de réussite ?

Clairement, la capacité technique à pratiquer un métier n'est pas suffisante pour être un bon entrepreneur, ou pour le devenir, parce que vous ne l'êtes pas encore. Comme la plupart des futurs entrepreneurs, vous ne le saurez pas avant de vous être lancé réellement. En fait, **il est courant de dire que l'on ne naît pas entrepreneur, on le devient.**

Mais, que veut dire être « entrepreneur » ? Le terme d'« entrepreneur » laisse entendre que vous êtes fortement investi matériellement et moralement dans le développement de votre projet, de votre entreprise, et que vous avez la volonté de la faire durer. Il est inséparable de l'entreprise que vous fondez. Votre entreprise devient une deuxième partie de vous-même. Avec ou sans salarié, vous allez être seul maître à bord de votre entreprise. La légitimité que vous avez acquise peut-être par votre expérience passée, mais surtout par votre nouvelle position, vous donne beaucoup de droits. Enfin libre. Mais quelle liberté ? Si vous avez des actionnaires, vous serez coincé entre vos différents partenaires. Obligé d'établir régulièrement des rapports. Vous serez l'objet de réclamations de clients, de revendications de salariés, de pressions. Et surtout, vous serez finalement le seul responsable des résultats de l'entreprise, de ses futurs succès comme de ses échecs, et donc des bénéfices qui deviendront une part importante de vos revenus. Parce que ce sera à vous, et à vous seul, de prendre les bonnes décisions pour conduire l'organisation vers la réalisation des objectifs que vous avez fixés et que votre équipe aura acceptés.

Vous serez au cœur de l'entreprise. Vous incarnerez ses valeurs, la vision du futur. Votre équipe attendra de vous que vous lui indiquiez la direction,

que vous lui inspiriez confiance, que vous lui donniez de l'espoir dans les moments difficiles.

L'entrepreneur-leader se distingue du gestionnaire, celui qui exploite au mieux les ressources de l'organisation, ses compétences, sa technologie. Un modèle de dirigeant qui privilégie la théorie, le rationnel, l'analyse, les réunions, les commissions... Il ne sait pas trop comment parler aux hommes, les motiver. Il préfère les manager par l'autorité, par la gestion. Il crée rarement une entreprise. Le leader est au contraire un meneur d'hommes. Qualités morales, courage, honnêteté, intégrité, le caractérisent. Il a une préférence pour l'action. C'est un optimiste qui va toujours de l'avant. Il est convaincu de son efficacité.

Dans une petite ou moyenne entreprise, il faut être les deux à la fois, leader primant sur le manager, avec un dosage plus ou moins fort selon les circonstances.

## Chapitre 2

# Quelles qualités pour être un entrepreneur-leader ?

Vous doutez peut-être de vos capacités à mener un tel projet. Essayez donc de regarder si vous avez des dispositions. Le contraire ne veut pas dire que vous ne pourrez pas, mais que ce sera plus difficile pour vous. Que vous conduirez moins loin votre entreprise. Que votre réussite sera plus modeste. Dites-vous aussi que dans votre recherche de financement, vos interlocuteurs vont être très sensibles à la personnalité que vous dégagez pour juger de vos capacités à mener le projet. Réfléchissez donc à ce que vous souhaiteriez être et à l'image que vous voudriez donner de vous-même.

Interrogeons-nous donc sur les qualités qu'il faudrait pour être un bon leader de ce type d'entreprise ? Elles ne sont pas les seules, bien sûr.

### *Montrez-vous déterminé*

Celui qui pense être un leader, doit rester le maître. Son comportement doit résulter de ses choix, de ses décisions, pas de pressions de l'environnement ou d'opportunités. Il doit garder l'initiative dans sa propre vie, comme

il va la garder dans son entreprise. En toutes circonstances, il doit rester déterminé dans le sens du projet qu'il s'est fixé.

### *Essayez d'être un exemple de transparence et de franchise*

Dans l'entreprise qui cherche l'efficacité, il y a tout intérêt à contenir rapidement le manque de franchise, s'il existe. Cette pratique ne favorise pas l'échange d'idées et complique fortement les relations entre les individus. Elle est source de grandes pertes d'énergie. Au contraire la franchise, la transparence débloquent les situations, accélèrent la prise de décision. La mauvaise foi est à proscrire vis-à-vis de ses collaborateurs. Soyez franc, ne trichez pas avec eux. Plus, ne leur mentez pas. Ce n'est pas pour autant qu'il faudra tout dire à son équipe ? Le mensonge par « omission » est souvent nécessaire pour la bonne cause.

### *Soyez conforme à vos propres valeurs : éthique, honnêteté, justice*

Tout homme se forge un système de valeurs, pour donner du sens à ses actions, à son comportement. Le leader d'une entreprise sera porteur de ses propres valeurs. Il est donc indispensable qu'il les respecte. Ce n'est qu'à ce prix qu'il saura vers où aller, quelles décisions prendre, qu'il pourra montrer la route aux autres, qu'il pourra transmettre un climat de confiance à ceux qui l'entourent. Aujourd'hui, la société a profondément changé, la méfiance est partout, ce qui devrait conduire un patron à un maximum d'exemplarité s'il veut maintenir la confiance de son équipe.

### *Ayez courage et volonté, et si un jour vous doutez, faites-le en secret*

Les leaders se définissent par leurs capacités, leur sens de l'équipe, mais surtout par leur caractère, et l'une des premières qualités indispensables pour être un bon leader est le courage.

La souffrance fait partie de la vie et si chacun préfère l'éviter, il est certain qu'elle nous croise souvent. Ne craignez donc pas les difficultés. À force de les vaincre vous deviendrez plus sage, plus apte à analyser et à réagir

rapidement. Plus sûr de vous, de vos décisions. Le courage est donc plus que nécessaire pour un leader. La crainte, la peur n'augmentent pas le danger, la difficulté, mais elles coupent de la réalité, des bonnes décisions à prendre. Au contraire, un esprit reposé sera mieux à même d'entraîner son équipe, de la stimuler pour trouver des solutions. Et s'il lui arrive de douter, ce qui se produit quelquefois, il doit douter en secret.

### *Soyez engagé, passionné*

Sans engagement, sans passion, chacun est beaucoup moins performant, le stress devient plus difficile à gérer, et tout s'en ressent, le travail, la vie familiale, etc. Plus encore que ses collaborateurs, le dirigeant devrait être passionné par son travail. C'est possible, et s'il y parvient et que cela résulte d'un choix personnel profond, cela conduira probablement à un haut niveau de qualité et de performance. Et comme il est probable que son travail deviendra un combat de chaque instant, s'il s'est engagé complètement dans son projet, il verra ce combat différemment, de l'intérieur, avec satisfaction, peut-être même avec plaisir. Avec l'insouciance d'un jeune qui débute et qui n'a pas encore perdu beaucoup de ses illusions. Avec cette jeunesse qui ne se mesure pas à l'âge.

### *Diriger, c'est montrer l'exemple*

À chaque seconde le patron est épié par ses collaborateurs. S'ils sont nouveaux dans l'entreprise, il va ainsi leur permettre de se positionner, de comprendre comment fonctionne l'organisation, l'équipe, comment lui-même fonctionne, ce qui est important pour lui, ce qui ne l'est pas. Positif ou négatif, son comportement va rapidement dicter le leur. Il doit donc être le reflet de ses propres convictions, de ses principes. Il doit aussi être cohérent avec les objectifs qu'il a fixés à l'entreprise. Donner envie de suivre son projet.

### *Soyez modeste, le contraire n'impressionnera pas*

Nulle part dans nos sociétés, l'arrogance, l'orgueil, la vanité ne motivent les foules. Il faut donc une fierté intérieure pour réussir, mais de la simplicité dans les rapports avec les autres. Le chef d'entreprise doit donc montrer beaucoup de force, de fermeté, de courage, d'assurance, mais aussi beaucoup d'humilité, se rendre compte qu'il n'est pas toujours le meilleur. Se

remettre en cause, même devant ses collaborateurs. De la même manière pourquoi ne pas reconnaître que vous ne savez pas ? Celui qui a déjà établi la confiance, et démontré ses compétences pour assumer son rôle de leader, n'en sera que mieux respecté.

## Chapitre 3

# Quel projet d'entreprise ?

Les deux premiers chapitres du livre vous ont conduit à vous interroger sur vos compétences personnelles par rapport au projet. Il est important de vous demander maintenant où vous souhaitez mener votre entreprise à long terme, et sur quelles bases la bâtir, avant d'étudier ce que pourraient être les objectifs et la stratégie pour les premières années.

### *Au départ il faut une idée forte, un projet*

Tout projet d'entreprise commence par la rencontre d'un homme, d'une équipe, avec un marché, un produit, une technologie. **Pour que ce projet devienne un succès**, il ne suffit pas qu'une expérience similaire ait été une réussite, ou que le produit ait un marché. Que le créateur ait des compétences. Il faut beaucoup plus. **Il faut surtout une grande conviction des acteurs de ce nouveau jeu, et une grande cohérence de l'ensemble.** Il faudra aussi de la chance.

Si votre idée aujourd'hui est encore un peu floue, ce n'est pas grave. L'un des objectifs de ce livre est de vous aider à préciser les contours de votre projet. À renforcer ce qui doit l'être. À éliminer des incertitudes. À faire en sorte que les premières idées que vous avez commencé à écrire

deviennent un ensemble cohérent, et surtout que cet ensemble devienne vraiment votre projet. Que vous y croyez profondément. **Que vous ayez confiance dans votre capacité à réussir.**

Vincent avait cette confiance en lui. Il a quitté une grande entreprise d'hôtellerie, parce qu'il ne supportait plus d'attendre la promotion et la rémunération que lui promettaient régulièrement ses patrons, lesquels continuaient à lui donner de plus en plus de responsabilités. Il a décidé alors de se lancer comme pizzaiolo, avec un camion à feu de bois. Et surtout, avec la volonté forte de réussir rapidement. Il a construit son projet comme si c'était pour une entreprise beaucoup plus importante, avec un vrai business plan. Avec une stratégie pour toutes les fonctions de l'entreprise. Dix-huit mois plus tard, il employait trois personnes et s'achetait un deuxième camion.

Et si, après longue réflexion, votre projet reste vague, incertain, si vous avez peur de vous lancer, c'est probablement que votre projet n'est pas suffisamment préparé ou que vous n'êtes pas prêt à devenir entrepreneur. Il faudra le repenser ou peut-être même renoncer.

### *Avant de planifier le futur proche, ayez une vision à long terme*

Aujourd'hui beaucoup de grandes entreprises n'ont pour seule vision d'avenir que d'optimiser les profits de leurs actionnaires qui sortiront du capital au meilleur moment, sans se préoccuper de l'avenir de l'entreprise et de ses salariés. Si vous créez votre petite entreprise, si vous démarrez une nouvelle activité, c'est un tout autre projet. C'est, *a priori*, pour réussir dans le métier que vous créez. C'est pour durer, pour que votre entreprise se développe dans le futur.

La stratégie que vous allez décider vous renvoie au court et moyen terme. Mais **avant de décider ce que pourraient être les premiers mois, les premières années, il est indispensable de savoir où vous voulez aller, où vous voulez conduire l'entreprise à long terme.** Parce que dès le début, votre action, vos décisions, votre stratégie vont contribuer à bâtir votre entreprise future. Et si vous devez un jour remettre en cause l'équilibre de l'ensemble parce que vos objectifs à terme n'étaient pas clairs au départ, la tâche sera nettement plus difficile. Plusieurs années seront peut-

être nécessaires pour mettre en place le changement, sans mettre en péril l'équilibre que vous aurez atteint.

Il faut donc commencer par une vision claire de la direction où peut aller l'entreprise, de l'objectif où vous souhaitez l'emmener, pour faire les bons choix. C'est le plus long terme. Quelle part de marché, quel type de clientèle, quel rang, quels résultats financiers ? Mais aussi quel territoire géographique, sur quel modèle de relations sociales avec vos salariés, dans quel type de management des hommes, jusqu'où dans la protection de l'environnement, etc.

Cette vision c'est à vous de l'avoir, de la porter. Elle va vous donner le rythme des développements futurs. Ce ne sera pas pour autant une projection figée, parce que, plus tard, vous devrez imaginer de nouvelles visions, pour tenir compte de nouvelles données de l'environnement, pour préparer un avenir encore plus lointain.

Et, quand vous posséderez cette vision à long terme, seulement alors, se dessinera la vision claire de la direction où doit aller l'entreprise dans un horizon plus proche. Cette vision proche sera formalisée, elle sera écrite. Et si vous avez une équipe autour de vous, elle leur servira de base à la compréhension de l'entreprise.

### *Laissez se révéler vos valeurs*

Il n'est pas nécessaire d'être psychologue pour ressentir dans chaque société que croise tout salarié dans sa vie professionnelle, une atmosphère, des engagements, des comportements, un monde chaque fois différent. Dans une petite ou moyenne entreprise, le responsable peut influencer fortement l'ambiance, les comportements, les règles, domaines qui se remarquent, mais aussi les valeurs. Ces valeurs dont personne ne parle sont pourtant essentielles parce qu'elles sont des repères sur la manière de se comporter, d'exister, de tendre chacun vers un but commun. Confiance, respect, intégrité, peuvent être des valeurs partagées sur lesquelles vont se construire les bases de votre entreprise.

Mais l'homme n'est pas que vertu. De la même manière l'entreprise est confrontée à des obligations, des épreuves, des conflits. Beaucoup d'entreprises connaissent cette situation dont elles n'arrivent pas à se dégager en période de crise. Chacun essaie d'y trouver sa place, ou tout simple-

ment de la garder. Les comportements deviennent alors plus égoïstes. De nouvelles règles se créent. Le désordre, l'insécurité s'installent. Une telle situation est le résultat d'une perte de repères. Vous pouvez l'éviter. Organiser l'entreprise, ce n'est pas seulement structurer, planifier, c'est l'inspirer, la guider.

Pour celui qui crée une entreprise, l'histoire de celle-ci débute avant la création. Elle commence avec ses propres repères, ses principes. Pour ne pas se tromper, **le plus simple pour le patron d'une petite ou moyenne entreprise, c'est de faire l'entreprise à son image. C'est lui inspirer ses propres valeurs.** Pour que votre équipe vous suive, si vos valeurs sont communément admises. Pour que vos clients et vos fournisseurs aient confiance en vous et deviennent rapidement vos premiers prescripteurs, vos premiers commerciaux. Pourquoi s'en priver ? Et à défaut d'écrire cela dans votre business plan, ce qui n'est pas sa place, celui-ci pourra refléter vos valeurs, vos convictions, comme les discours de présentation de votre projet que vous conduirez.

## Chapitre 4

# Quel modèle de stratégie retenir ?

Le choix d'un métier ne suffit pas à en faire une entreprise rentable. Il faut que votre modèle économique le soit.

**Le modèle économique, c'est la représentation de tous les aspects de votre entreprise qui va faire que vous allez gagner de l'argent plus ou moins rapidement et que cette situation perdurera.** Il se compose de vos objectifs, de votre offre produits ou services, de votre stratégie, de vos ressources, de vos moyens. Il décrit la logique de l'entreprise. Il est la base de votre projet, beaucoup plus que ne l'est votre choix de métier.

Carole voulait créer une entreprise de distribution de pain à domicile pour ceux qui n'avaient pas de moyens de déplacement. C'était une bonne idée *a priori*. Elle a étudié sa clientèle potentielle, l'organisation de ses tournées, le matériel dont elle avait besoin, contacté un fournisseur, etc. Elle n'avait pas vérifié ce que les clients étaient prêts à payer en plus du prix de la baguette de leur boulanger pour un tel service. Un petit sondage lui a montré que la quantité de baguettes à livrer pour vivre décemment serait impossible à atteindre sur sa cible géographique. Le modèle économique était irréaliste. Elle a changé son projet.

En d'autres termes, ce n'est pas parce que vous pensez à une bonne idée ou que vous croyez copier une réussite, qu'elle va vous permettre de gagner de l'argent. Ce n'est pas parce que vous ouvrez une boulangerie que vous allez réussir. Tout va dépendre de la manière de la conduire, du modèle économique que vous allez retenir. Mais en plus, il faudra faire mieux que vos concurrents potentiels. C'est la stratégie qui va vous le permettre.

**La stratégie correspond aux choix que vous allez faire** pour allouer vos ressources et compétences, qu'ils soient techniques, marketing, financiers ou humains, **pour que vous puissiez atteindre des performances supérieures à celle de vos concurrents.**

### *Quelles options pour un modèle de stratégie qui puisse devenir un succès ?*

Votre modèle de stratégie, c'est d'abord et surtout du bon sens. Mais la théorie peut aussi vous guider.

Les écoles de commerce ou de gestion enseignent les différentes options de stratégie à partir de modèles théoriques illustrés par des cas d'entreprises. Ce sont les mêmes, à peu près, depuis plus de trente ans. Parmi ces modèles, celui qui est considéré par beaucoup comme étant le mieux adapté à la petite ou moyenne entreprise est la méthode de Porter, sans doute la plus facile à comprendre, celle qui guide beaucoup de dirigeants qui l'ignorent pour la plupart.

Pour Porter, la concurrence dépend de cinq forces : le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des clients, la menace de produits de substitution, le degré de rivalité entre les concurrents. Plus l'intensité de ces forces est élevée, plus le potentiel de rentabilité du secteur est faible. Pour reprendre l'exemple de la boulangerie : plus il y a de boulangeries dans le quartier où vous souhaitez en ouvrir une, plus la rentabilité potentielle est faible. Et inversement.

Trois approches concurrentielles sont possibles selon cette méthode :

- Une stratégie de domination par les coûts, et donc par des prix compétitifs.
- Une stratégie de différenciation, grâce à un autre critère, qualité du produit, image, environnement, service, ou technologie.
- Une stratégie de spécialisation, recherche d'un effet de niche.

La réponse à cette situation de rapport de forces se construit par l'**analyse du secteur d'activité** que vous visez. Elle **doit vous conduire à vous doter d'un avantage concurrentiel fort, voire de plusieurs, ce qui constitue un des fondements d'une stratégie**. Ne faites donc pas comme beaucoup d'entrepreneurs qui se contentent de faire ce qui marche, convaincus que cette réussite est la meilleure preuve que leur projet doit devenir un succès. Ils observent donc leur concurrent et s'efforcent de faire un peu mieux et moins cher. Mais ils ne pensent pas avantage concurrentiel.

*Pour une petite entreprise, viser à se doter d'un avantage concurrentiel est la base d'une analyse sur le métier, les marchés, etc.*

**Sans avantage concurrentiel, sauf à être sur un marché protégé**, ou provisoirement très discret sur une niche, ce qui peut être une bonne stratégie de départ, **votre entreprise va entrer inévitablement un jour dans une guerre des prix et ses marges vont chuter**, parce qu'elle n'aura pas d'autre choix pour améliorer son chiffre d'affaires que de se battre sur les prix. Pour cette raison, il ne faut pas aller se battre sur des marchés qui se banalisent ou alors être très fort, ce qui est rarement le cas pour une petite ou moyenne entreprise.

Il est essentiel en fait, de pouvoir se distinguer. Pour ce faire, **il est primordial d'identifier les attentes de vos clients potentiels, et de vous doter d'un ou plusieurs avantages concurrentiels potentiels durables**. Il faut se demander sur quel terrain jouer, quel est son marché, sa cible, qui sont ses concurrents. Ce marché est-il porteur, rentable ? Quels sont les atouts des concurrents, leurs faiblesses ? Ont-ils des nouveaux produits, une nouvelle technologie, qui sont leurs clients ? Et enfin, comment modifier le jeu concurrentiel, ce qui se traduira par un ou plusieurs avantages concurrentiels. Un seul de préférence, pour une petite entreprise, parce que ce sera plus facile à gérer et à faire savoir. Au-delà vous allez affaiblir l'impact du peu de communication que vous ferez.

Après avoir enfin trouvé le produit, l'innovation, la technologie, le service, qui va distinguer celle-ci des autres, la rendre unique, **il faut que toute la stratégie que vous allez mettre en place contribue à établir ce ou ces avantages concurrentiels**. Il faut qu'ils s'inscrivent dans votre esprit,

dans celui de votre équipe si vous avez du personnel, pour amener l'entreprise dans leur direction. Et, lorsque l'objectif d'avantages concurrentiels qui a été fixé sera enfin atteint par l'entreprise, il faudra mettre toute votre énergie à les renforcer, à les améliorer, à les adapter aux changements d'environnement. Il faudra vous efforcer d'avoir toujours quelques longueurs d'avance avec ce ou ces avantages. C'est à ce prix qu'ils deviendront une quasi-certitude pour vos clients.

Quand Dominique a racheté sa petite entreprise dans l'industrie du bois, son chiffre d'affaires était en baisse, dans un environnement concurrentiel fort et face à des clients importants. La fabrication de ses produits répondait aux cahiers des charges clients, sans plus. Ses prix étaient dans la norme. La qualité de son service normale, mais irrégulière. Il perdait donc régulièrement des clients. Partir dans une guerre des prix aurait été suicidaire. Il a donc recherché quel pourrait être son avantage concurrentiel pour fidéliser ses clients et en attirer d'autres. La décision a été de faire de la qualité du service son avantage concurrentiel. La gestion de production et la gestion de la qualité ont été totalement repensées dans cet objectif.

### *Concevez une stratégie qui soit claire et cohérente pour vos collaborateurs*

Dans une création, il est difficile de tout prévoir. Mais une ligne conductrice doit être dessinée pour la cohérence des décisions. Elle va s'intéresser à de nombreux domaines : métier, produits, stratégie de prix, de marges, de distribution, image, communication, objectifs, etc.

Si tous ces facteurs sont coordonnés dès le départ, si les instructions sont claires, bien cadrées, **si le projet est compris et partagé, tous les acteurs de cette aventure iront dans le même sens**, à commencer par vous-même, et le ou les salariés que vous allez peut-être recruter. Ces derniers pourront être plus autonomes. Leur terrain d'action sera limité. Ils exerceront alors leur initiative dans le même sens, conformément aux instructions, et en confiance.

Au contraire, si les règles du jeu ne sont pas précises, chacun sera tiraillé entre ses bonnes idées et la perception de ce qu'il doit faire. Et trouver une cohérence à l'ensemble deviendra vite difficile.

À la création, le terrain est vierge, vous devez en profiter. Ne craignez donc pas d'aller trop loin dans les détails de votre stratégie.

Par contre, pour la présentation de votre business plan, vous devrez aller à l'essentiel, être concis. Mais quand vous aurez du temps libre, attachez-vous aux détails de votre future stratégie. Parce que, l'inconnu, c'est beaucoup d'inquiétudes, de manques de repères, de mauvaises décisions. C'est beaucoup de perte d'énergie et d'opportunités.



## Chapitre 5

# Quels objectifs ?

Toute entreprise se fixe des objectifs à court terme, à moyen terme, à long terme. Aujourd'hui, les délais se sont fortement raccourcis. Le long terme dans une grande entreprise cotée, c'est souvent trois ans, avec la pression des fonds d'investissement qui recherchent une rentabilité rapide. L'entreprise familiale, peut-être la vôtre, va se fixer des objectifs beaucoup plus réalistes de durée dans le temps, et donc des délais plus longs.

La même approche vous concerne personnellement. En début de livre, nous nous sommes demandés pourquoi vous voulez créer votre entreprise. De même, **avant de fixer les objectifs de votre entreprise, il est important de vous fixer des objectifs personnels**. Où souhaitez-vous être dans trois ans, dans cinq ans, dans dix ans ? Que représente ce projet de création dans votre plan de carrière ? Souhaitez-vous gagner rapidement de l'argent pour satisfaire vos envies quotidiennes, ou construire une entreprise solide qui vous permettra de sécuriser l'avenir, et de gagner plus demain ? Une entreprise que vous pourriez vendre dans quelque temps pour vous constituer un capital, ce qui est souvent le cas pour une startup ? Et si votre projet s'inscrit dans le cadre d'une plus grande entreprise existante, vous chercherez sans doute à prouver vos grandes compétences auprès de vos dirigeants.

La connaissance de ces objectifs personnels futurs va avoir des conséquences très importantes dans la stratégie que vous allez construire pour votre entreprise. Au contraire, le manque de clarté multiplierait vos options pour l'avenir et pourrait vous conduire à vous éloigner de vos objectifs restés trop incertains.

Ces objectifs resteront confidentiels, sauf si vous vous associez avec un ou des partenaires. Dans ce cas, il sera nécessaire que les objectifs de chacun soient compatibles, donc qu'ils soient clairs, au moins pour partie. Si par exemple, l'un des associés ne veut pas voir à plus de trois ans, il est bon que les autres le sachent et que la structure, les objectifs et la stratégie en tiennent compte. Si l'un des deux partenaires veut s'engager à 100 % dans le projet, alors que son associé souhaite au contraire se réaliser dans une entreprise qui lui offrira de la liberté et du temps pour ses loisirs, il y aura probablement une incompatibilité. Il est indispensable de s'en rendre compte avant de commencer, sinon une crise deviendra inévitable.

Pour plus de clarté, de précision, il est nécessaire que ces objectifs soient mis sur le papier, comme le seront votre stratégie, vos décisions. C'est la seule façon pour vous qu'ils deviennent réalité, engagement vis-à-vis des autres, obligation presque, pour qu'ils ne changent pas régulièrement. C'est aussi de pouvoir les modifier un jour, mais en connaissant les vraies raisons de ces changements.

### *Une fois établi votre projet, fixez-vous des buts à atteindre*

**Les finalités d'une entreprise traduisent sa vocation, sa raison d'être, les buts qu'elle s'est fixés dès sa création.** C'est par exemple : créer une entreprise qui me permette de satisfaire mes passions dans de bonnes conditions, développer une entreprise suffisamment performante pour que je puisse bien la vendre dans cinq ans, ouvrir une diversification pour s'écarter d'une concurrence trop forte, devenir le leader de mon métier dans ma ville, etc.

**Les objectifs sont des buts plus précis, principalement chiffrés, mais aussi qualitatifs, que vous chercherez à atteindre.** Ceux-ci vous permettront plus tard, de vous situer par rapport à votre projet. Par rapport à votre marché. Par rapport à ce que vous espérez atteindre.

Les objectifs vont être cohérents avec la mission. Avec les finalités que vous vous êtes fixées. Ils sont réalistes, ou volontaristes. Parce que si vous êtes un inquiet, vous serez sans doute tenté de vous fixer des objectifs que vous êtes certain d'atteindre, mais ce n'est sans doute pas le meilleur moyen de tirer votre entreprise vers les résultats que vous souhaitez. Soyez ambitieux. Tout en vous fixant des objectifs compatibles avec vos capacités et moyens personnels. Avec le potentiel de votre équipe éventuelle. Avec les ressources de l'entreprise.

Et, si vous devez vous entourer d'une équipe, fixez aussi des objectifs à chacun, et le cas échéant, aux diverses unités composant l'entreprise, des objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre. Mais cela n'entrera que dans votre business plan interne, pas dans celui destiné aux partenaires.

### *Fixez-vous des objectifs dans le temps*

Il est une autre question que vous devez vous poser : À quel horizon dois-je me fixer ces objectifs, et quel horizon pour l'entreprise ?

Votre long terme dépend de votre métier et de la rapidité à laquelle il évolue. Il résulte de la vision que vous aurez du futur de votre entreprise. Si vous cherchez à créer votre emploi pour vous extraire d'une situation dont vous ne voulez plus, ce sera peut-être deux ou trois ans. Si vous voulez construire une entreprise familiale, c'est cinq ou sept ans, peut-être un peu moins, parce que l'environnement change très vite. Et, comme il est vraisemblable que les résultats positifs ne viendront pas tout de suite, vous vous fixerez aussi des objectifs à trois ans. Trois ans pour arriver à être profitable, c'est le maximum que supportent la plupart des banquiers.

Vous vous fixerez ensuite des objectifs annuels, ceux que vous étudierez le plus en détail. Ceux-là seront les premiers que regarderont vos partenaires. Une prévision plus courte sera indispensable ensuite pour vous-même et pour votre équipe.



*2<sup>e</sup> partie*

# Construire un plan stratégique marketing

*Métier*

*Segmentation de marché*

*Avantages concurrentiels*

*Prix*

*Distribution*

*Communication*



## Chapitre 6

# Quel métier, quel environnement ?

La démarche marketing vise à permettre à la fois une plus grande satisfaction du client et un meilleur pilotage de la conception, de l'offre et de la rentabilité des produits et services offerts. Elle est le point de départ de votre réflexion à la base de votre business plan.

*Choisissez avec précision votre métier,  
parce que la plupart ont des contours variés*

La première question essentielle de votre plan marketing, à vous poser avant de commencer à étudier votre marché et votre stratégie, va peut-être vous surprendre, puisque vous pensez avoir décidé les grandes lignes de votre projet. C'est : quel métier précisément ?

Certains métiers ont des contours relativement bien définis : plombier, coiffeur, boucher. Mais beaucoup se sont développés très ouvertement et offrent une grande variété de possibilités dont certaines finissent par être très éloignées l'une de l'autre. Le menuisier peut travailler le bois d'une façon traditionnelle ; beaucoup installent des fenêtres en PVC, des volets, des portes et encadrements préfabriqués. Un commerce de meubles vend un univers et de plus en plus d'objets dérivés. L'infographiste peut pratiquer des métiers très divers avec le développement d'internet, la multiplication

des jeux vidéo, et le design industriel. Dans la restauration rapide de nouveaux concepts naissent régulièrement.

### *N'hésitez pas à changer votre regard sur un métier*

Petite ou moyenne entreprise, vous pouvez vous passer des schémas théoriques sur l'offre et la demande pour choisir votre métier. Osons, malgré tout, un peu de théorie à partir de quelques exemples, ce qui peut vous guider dans votre raisonnement. Vous donner par exemple un autre angle pour regarder ce métier auquel vous pensez.

Premier cas. L'analyse théorique des stratégies d'entreprises montre qu'en petite ou moyenne entreprise vous ne serez que difficilement en situation de monopole, parce qu'elles impliquent de gros moyens. Par contre vous pouvez être seul sur un créneau technique ou commercial, sur une zone géographique limitée. Ce qui s'appelle une niche.

Autre approche de votre métier : le produit que vous souhaitez vendre appartient à un environnement. Est-ce que vous n'avez pas intérêt à vendre cet environnement plutôt que seulement ce produit ? Non seulement, vous élargirez votre marché potentiel, mais vous vous positionnerez déjà pour des développements futurs.

Ainsi, Florence voulait lancer un service de livraison à domicile de repas pour personnes dépendantes. En ayant étudié le statut fiscal d'un agrément service à la personne (loi Borloo), elle a étendu finalement son métier aux services à domicile pour personnes non autonomes : repas, courses, assistance administrative.

Un autre regard sur le produit que vous vendez peut vous conduire aussi à en changer la nature, pour recentrer votre cible sur un marché moins concurrentiel, tout en vous ouvrant plus de potentiel.

Comme Véronique qui voulait vendre en direct aux particuliers des fromages fabriqués par des producteurs qu'elle connaissait bien, pour avoir passé des années dans une ferme. Finalement, elle décidait de vendre une gamme de produits de producteurs de sa région aux particuliers, à domicile et sur Internet : fromages, charcuterie, piment, vin, miel... Sa cible s'était recentrée sur les amoureux d'une région réputée. Son offre s'était considérablement élargie. Son territoire s'était agrandi encore plus.

Le métier peut se décliner aussi selon la façon de le pratiquer, selon le type de clientèle, selon le lieu où il sera exercé.

Et si vous craignez de trop vous éloigner d'un domaine que vous connaissez, vous pouvez aussi proposer vos produits avec de légères différences par rapport à ceux des concurrents en place. Apporter des petits « plus » qui vous positionneront différemment.

**Regardez donc le métier dans lequel vous envisagez de vous lancer sous les angles les plus variés. Vous élargirez ainsi votre offre potentielle.** Vous commencerez aussi à envisager ce que pourra être votre stratégie sur le plus long terme, et pas uniquement pour le premier jour.



## Chapitre 7

# Quels marchés, quelle cible de clientèle ?

Un marché, c'est un territoire où se rencontrent acheteurs et vendeurs, pour échanger sur la base d'un prix et d'une quantité. **Votre marché, c'est donc le territoire où vous êtes susceptible de trouver des clients qui répondent à vos objectifs.**

### *Commencez par segmenter votre marché potentiel pour en faire l'analyse*

Pour faciliter l'étude de votre marché vous devez commencer par le segmenter en sous-ensembles homogènes de consommateurs, selon divers critères qui peuvent être géographiques, socio-économiques, démographiques, ou comportementaux. C'est la **segmentation**, qui peut être définie comme **l'art de diviser les populations d'un marché en groupes distincts.**

Après avoir retenu les segments qui correspondent le mieux à vos produits ou services, vous sélectionnerez les groupes les plus pertinents et les plus accessibles par rapport à votre projet et qui ont une taille suffisante pour justifier une approche marketing différenciée. C'est votre cible potentielle. L'analyse de cette cible potentielle, celle sur laquelle vous allez

vous appuyer pour bâtir votre clientèle future, est une étape essentielle de la préparation de votre business plan. Elle va vous permettre de mieux préciser les contours de votre offre de produits ou services, et de privilégier une partie de votre cible.

Vous analyserez ainsi :

- Les acteurs de votre marché potentiel, leurs attentes.
- La taille des différents segments.
- La croissance potentielle de chaque segment.
- Les facteurs qui vont influencer cette croissance (croissance de population, des revenus, mode, politique gouvernementale...).
- Les choix stratégiques possibles pour votre politique produit, vos prix, votre distribution.

Toutes ces données vous fourniront les éléments pour fixer des hypothèses de chiffre d'affaires, de prix et donc de vérifier l'opportunité de vous lancer, avant même d'étudier votre stratégie et votre plan financier.

La difficulté va être de trouver l'information. Des chiffres par catégorie de population visée. Des quantités, des valeurs, des réponses à vos questions, etc. Une grande entreprise lancera une étude de marché qui va lui permettre d'étudier toutes ces questions. Une petite ou moyenne entreprise ne pourra que rarement s'offrir une telle étude. Par contre, elle pourra se faire aider par des conseils dans ses recherches, ce qui supposera de les guider, les contrôler, parce que tout ce qui touche à l'essentiel de votre stratégie marketing future, ce ne peut être que vous, parce que c'est vous qui devez conduire ces études.

Ainsi vous pourrez passer par un organisme de conseil en création, tels que ceux que vous propose Pôle emploi, et les Chambres de commerce ou de métiers. Leur mission comprend une aide pour votre étude de marché. Ils vous conseilleront sur la méthode, mais ils n'auront pas assez de temps pour faire le travail à votre place. Ils pourront par contre vous donner un accès à des banques de données, comme celles de l'APCE, l'Agence pour la création d'entreprise, un organisme gouvernemental qui conduit de nombreuses études sectorielles. Essayez donc de les guider vers ces études. Pour beaucoup de métiers, vous trouverez aussi des informations auprès des syndicats professionnels, dans certaines bibliothèques et chez les fournisseurs de données économiques en ligne.

Il vous faut donc trouver des bonnes idées pour récupérer les informations.

**Commencez par ne pas trop limiter les contours de la clientèle potentielle de votre produit**, vous pourriez rater des opportunités intéressantes et limiter vos développements futurs. Il sera toujours temps de le faire.

Ainsi Christine voulait créer son entreprise individuelle de photo de mariage. Une réflexion sur le marché au sens large l'a conduite à étendre sa proposition à tous les événements familiaux, anniversaires, baptêmes, etc., et à d'autres événements sociaux qui réunissent un groupe sur le lieu de travail ou dans les associations. Son marché potentiel s'est nettement élargi, sans entraîner beaucoup plus d'efforts dans sa prospection, sans modifier sa communication. Le métier proprement dit n'avait que très peu changé.

Pour arriver à une segmentation pertinente, recherchez des études sectorielles qui concernent des produits ou services proches du vôtre qui soient largement diffusés et que vous pourrez trouver sur Internet. Sinon, faites appel à votre bon sens pour vous poser les bonnes questions. Où sont mes clients potentiels ? Dans quelle zone géographique ? Qui sont-ils ? Quel pouvoir d'achat ont-ils ? Quelles professions ? Quels besoins ? Quelles motivations d'achats ? Quels critères de choix ? Qui achète ?

Toutes ces recherches vous donneront probablement des chiffres à l'échelle de la France. Extrapolez ensuite à la zone géographique que vous visez, en les croisant avec des données statistiques de population et de pouvoir d'achat par région. Et si votre marché a des caractéristiques qui vous paraissent différentes des tendances nationales, introduisez un facteur correctif qui soit réaliste. Vous n'avez pas besoin d'une grande précision, mais d'ordres de grandeur qui vous permettront de chiffrer et de choisir.

Des contacts directs dans le métier devraient aussi vous aider. Et si un produit concurrent du vôtre est visible dans un commerce ou dans la rue, allez observer les clients de vos futurs concurrents. Et n'hésitez pas à l'acheter.

Une fois que vous aurez bien avancé dans votre réflexion, à défaut de pouvoir faire une étude de marché qui vous convienne, vous pourrez tester une idée, un choix, par un sondage. Quelques questions très simples auprès d'un petit échantillon, un prix, l'acceptation d'un produit, un choix de nom, un logo. Plus votre question est simple, plus la taille de votre échantillon sondé pourra être faible pour avoir une bonne valeur statistique de réponse.

Carole, dont nous avons déjà parlé, qui voulait créer un service de livraison de pain à domicile pour ceux qui se déplacent difficilement, a pu tester le prix de vente que les clients potentiels étaient prêts à payer par rapport à leur prix habituel, en faisant du porte-à-porte dans le quartier qu'elle visait. La question était très simple : vous payez votre baguette normalement 0,90 €. Combien êtes-vous prêt à payer pour une livraison à domicile ? Un sondage qui ne lui a coûté que du temps, et qui l'a conduite rapidement à revoir complètement son projet.

### *Choisir, c'est déterminer la cible où vous aurez le plus de chances de succès*

Une fois que vous aurez segmenté votre marché et analysé qui sont vos clients potentiels, vous allez affiner votre recherche pour déterminer quelles pourraient être votre ou vos cibles de démarrage. Demandez-vous en premier où sont vos meilleures chances de réussite ? Pour y parvenir, commencez par déterminer quels sont les facteurs de succès dans la profession où vous allez vous lancer. Vous les rapprocherez ensuite de vos propres capacités. Observez autour de vous. Faites appel à la fois, à votre bon sens et au raisonnement. Vous ferez ainsi une pré-sélection que vous rapprocherez ensuite des autres facteurs de votre stratégie pour votre choix final.

## Chapitre 8

# Quels produits, quels services, quel positionnement ?

Les produits ou services que vous allez offrir vont résulter directement du métier que vous allez choisir. Mais un produit peut se présenter sous de multiples formes. Entre deux modèles de voitures qui répondent à la même clientèle, mais qui sont de marque différente, les disparités sont grandes. Deux artisans pourront répondre à la demande précise d'un client de manière très différente : une mauvaise finition ou un mauvais comportement peuvent ainsi gâcher un travail bien fait. Deux restaurateurs voisins pourront ne pas être concurrents, parce qu'ils visent des clientèles différentes.

### *Choisir un positionnement pour vos produits, pour votre service*

La question que vous devez vous poser à ce stade de réflexion, est : « Quel positionnement pour mes produits ou mon service ? »

**Le positionnement, c'est la place que vous souhaitez donner à votre produit, votre point de vente, ou votre service dans l'esprit de vos consommateurs potentiels.** Autrement dit, c'est l'ensemble des attributs

qui le distingueront de vos concurrents. Ceux qui feront qu'il répond mieux aux attentes de la clientèle que vous visez ? La notion de positionnement est à la fois objective et subjective. Elle résulte de l'idée que les consommateurs ont toujours une certaine perception des produits et des marques offertes sur le marché.

Pour une petite ou moyenne entreprise, **il est important de se positionner sur un segment où la concurrence sera modérée** : niches produits, nouveau service, sélection géographique, service de proximité, etc. Et si vous retenez plusieurs critères de sélection, ils doivent être compatibles et réalistes.

### *Quels critères de différenciation ?*

La réalité pour beaucoup, ce sera que plusieurs entreprises feront à peu près le même métier, dans à peu près la même zone géographique, avec à peu près les mêmes clients. Comment se différencier alors ? Commencez par définir les attentes du consommateur pour ce type de produit ou de service, et analysez le positionnement correspondant retenu par vos concurrents. Étudiez ensuite les caractéristiques que vous pourriez donner au vôtre, en essayant de trouver des éléments clairs de différenciation. Faites travailler votre imagination. Souvent, il n'y a qu'à regarder autour de soi. Comprenez bien que, ce qui fera le positionnement de votre produit ou service, ce n'est pas qu'il soit différent, mais qu'il soit perçu comme étant différent. Par contre les critères retenus doivent correspondre à la réalité, le contraire entraînant une perte de crédibilité et donc de confiance.

Quelques exemples pourront peut-être vous aider. La qualité, le style, l'esthétique, le packaging, la technicité sont des critères courants de différenciation d'un produit. Une compétence large et forte dans les services permet de répondre à plus de demande. Être fort sur une cible étroite est une autre manière de vous distinguer. Dans le commerce, une offre large de produits facilitera son choix pour le client. L'image, la présentation d'un lieu de vente, ou tout simplement le dépliant que vous adressez à votre client potentiel peuvent suffire à vous différencier.

Malheureusement, faute d'idée, de réflexion, la différenciation se fait le plus souvent par le prix. La conséquence est inévitablement une réduction des marges, et comme beaucoup adoptent la même stratégie de baisse des prix, ces marges deviennent trop faibles. Un meilleur prix de revient

pourra atténuer la différence, mais sur le long terme les résultats seront insuffisants. Il est donc nécessaire de trouver ce qui vous démarquera et permettra peut-être de justifier un prix plus élevé. Et si l'argumentation, la communication, et la qualité suivent, ce sera quelques pourcents qui suffiront à rendre votre entreprise performante.

Le hasard m'a amené à diriger une PME qui jusque-là, était considérée comme la Rolls dans son métier. Elle pratiquait des prix très élevés, qu'elle justifiait par des matériaux exclusifs permettant une qualité très supérieure, ce qui était vrai à une époque. Jusqu'au jour où des concurrents ont proposé l'équivalent technique pour beaucoup moins cher. L'entreprise s'est retrouvée dans une situation critique à un moment où elle rencontrait une autre crise liée à une capacité insuffisante. Il a fallu modifier les produits et surtout revoir complètement l'organisation de la production, pour revenir à des prix compétitifs. Ceux-ci sont restés toutefois plus chers que ceux de la concurrence, parce que la qualité du service a permis de vendre facilement cette différence, et surtout, parce que la clientèle percevait l'entreprise comme étant le leader incontestable de la très haute qualité.

### *Trouver le bon nom, une marque, un logo est un exercice de grande précision*

**Toute entreprise devrait accorder une grande importance au nom de sa société ou de ses produits.** En cas de création d'entreprise, il n'y a pas le choix, il faut lancer une marque, puisque le projet ne part de rien.

Comment faire alors ? Une marque c'est un nom, un terme qui sera souvent combiné avec un signe, un dessin. Le nom pourra être prononcé, le dessin sera visualisé. Ce nom doit évoquer le produit, le métier ou ce qui fera l'image du produit. La typographie, les signes doivent exprimer les caractères de votre marque. La couleur doit refléter aussi le produit ou son environnement. **En aucun cas vous ne devriez choisir votre marque et ce qui l'entoure en fonction de critères personnels** : parce qu'elle vous fait plaisir, parce qu'elle vous renvoie à votre passé. Et si un jour vous êtes susceptible de vous lancer dans la vente de votre produit ou service par Internet, le nom de votre marque doit absolument contribuer à vous faire référencer plus facilement.

Véronique, que nous avons déjà rencontrée, se lançait dans la vente à domicile de produits secs de producteurs de sa région, et avait travaillé sur sa carte de visite et un dépliant publicitaire. Elle avait choisi pour couleur principale de sa communication, le violet, sa couleur préférée. Erreur ! Sa carte de visite, ce n'était pas pour elle, mais pour ses clients. Quel lien y avait-il entre les fromages, la charcuterie, les piments, la campagne, les animaux et le violet ? Quelques mots ont suffi à la convaincre de revenir à un choix de couleurs qui reflétaient l'image de ses produits.

Dans tous les cas de figure, il faut accorder beaucoup de temps à la recherche de votre marque et de ses attributs, ainsi que de votre logo avant même de commencer. Plus tard, il sera difficile de changer. Et soyez sûr que vos partenaires investisseurs y seront presque tous sensibles, surtout si votre activité peut les atteindre personnellement.

## Chapitre 9

# Quelle concurrence ?

Si vous avez trouvé l'idée ou le créneau génial où vous serez seul sur votre marché potentiel, il vous faudra de bons arguments pour en convaincre vos partenaires, parce que la réalité, celles qu'ils connaissent, c'est que vous rencontrez presque toujours de la concurrence. Et si celle-ci est faible et que vous parvenez malgré tout à être vraiment profitable, il est probable que votre activité attirera vite des convoitises, sauf à être sur une niche très discrète. **Évitez donc de dire à vos investisseurs ou banquiers potentiels que vous n'aurez que peu de concurrence**, parce qu'ils vont décortiquer vos arguments, voire vérifier eux-mêmes leur validité. Soyez donc objectif, prudent, précis dans votre argumentation.

Petite ou moyenne entreprise, vous aurez du mal à trouver des études toutes faites sur vos concurrents. Pourtant il va falloir chiffrer les données qui les concernent et trouver des réponses aux questions qu'ils peuvent susciter si vous voulez être crédible auprès de vos partenaires. Et surtout pour vous-même, pour pouvoir vous positionner clairement.

Que faut-il savoir et comment sur vos futurs concurrents directs ou indirects, et sur leurs produits et services ?

- Le niveau des ventes est le plus facile à trouver, sauf pour les microentreprises ; les sites de greffe vous le donneront, ainsi que l'identité des

principaux actionnaires. Et si vous êtes prêt à mettre quelques euros par concurrent, vous obtiendrez des résultats financiers et des indications juridiques éventuelles, actionnariat, capitaux, etc.

- Les produits ou services offerts, l'implantation géographique : vous les obtiendrez par une documentation, souvent par un site, par les annuaires (*Google, Pages jaunes*, etc.). S'il s'agit de produits grande consommation, vous devez pouvoir les trouver aussi chez les distributeurs. N'hésitez pas à faire acheter des échantillons par des proches. Vous obtiendrez ainsi des renseignements sur les caractéristiques, les prix, le packaging, la logistique, la localisation, l'après-vente, les conditions de vente, etc.
- La communication de l'entreprise et quelques fois la presse, Internet pour les entreprises d'une certaine taille, vous donneront des informations sur la stratégie de l'entreprise, sur ses innovations, sur ses avantages concurrentiels, sur son argumentation.

Pensez aussi à vos contacts personnels qui peuvent avoir accès à des informations. Concentrez-vous sur vos concurrents directs principaux, sans pour autant ignorer les produits ou services qui ne sont pas directement de votre domaine mais qui offrent une alternative à votre clientèle potentielle.

Avec toutes ces informations, vous allez connaître progressivement vos concurrents. Les jauger. Évaluer la fidélité de leurs clients pour déterminer si vous vous développerez en gagnant les leurs. Ou s'il est préférable d'aller en chercher d'autres, en restant à l'écart de la concurrence la plus forte, pour être plus libre sur le cœur de votre cible.

Vous étudierez la probabilité que d'autres concurrents puissent apparaître prochainement sur votre marché. Pour cela vous évaluerez les barrières technologiques, les contraintes techniques et industrielles, les coûts d'entrée.

Toutes ces données vous permettront d'appréhender quels sont les produits ou services avec lesquels vous serez le plus en plus concurrence, y compris dans la concurrence indirecte, et valider votre première approche d'une stratégie de différenciation.

## Chapitre 10

# Quels prix, pour quelles marges ?

Quel commercial n'a pas dit qu'il n'arrivait pas à vendre parce que les produits qu'il proposait étaient trop chers ? C'est souvent une vraie raison, mais ce n'est pas toujours une raison suffisante. De même, combien de commerces ont pour seule règle d'établissement des prix d'appliquer un multiplicateur fixe sur leur coût d'achat ?

Le prix est un des éléments essentiels d'une stratégie qui mérite que vous lui accordiez une grande importance. Parce que c'est lui qui permettra de déclencher un achat consommateur, et c'est lui qui déterminera votre marge. C'est lui qui vous fera gagner de l'argent, plus que le chiffre d'affaires. Lui qui vous conduira à abandonner des produits ou des services non rentables.

*Le prix est celui que le client est prêt à payer*

Sauf dans quelques produits et services où les prix sont réglementés, il y a une règle de base qu'il faut inscrire dans sa stratégie, dans sa tête, c'est que pour tout produit ou service, **le bon prix est celui que le client est prêt à payer, et de préférence le prix le plus cher qu'il est prêt à payer.** Parce que si vous êtes trop cher vos prospects n'achèteront pas, mais ceci

ne veut pas dire que vous ne devez pas avoir peur de pratiquer des prix élevés si votre stratégie le justifie. Certes, vous perdrez quelques clients potentiels mais vous gagnerez en marge. Au contraire, si vous n'êtes pas assez cher, vous ne gagnerez pas assez d'argent.

**Ce n'est donc pas un calcul de marge qui devrait donner le prix, mais votre analyse du marché et de la concurrence**, bases du positionnement stratégique qui sera retenu : alignement sur la concurrence ou pénétration par un prix d'appel, prix haut de gamme, etc.

Le restaurateur, le vendeur de produits grande consommation pourront déterminer quel est le prix du marché en tournant chez leurs concurrents, en cherchant sur Internet. C'est beaucoup plus difficile pour une entreprise visant une clientèle d'entreprises, le B to B, ou pour un artisan. Les fournisseurs pourront éventuellement vous y aider. De bonnes indications pourront se trouver chez certains syndicats professionnels ou dans des études sectorielles. Il faudra peut-être aussi commander un produit ou un service pour connaître son prix et les pratiques de ses concurrents. Sur tous ces marchés peu visibles, c'est pour beaucoup l'expérience qui vous conduira progressivement à ajuster vos informations. Mais cette solution n'est pas satisfaisante, parce que vous devez fixer vos prix dès le départ et donc forcément, avant d'avoir cette expérience. Parce qu'il sera difficile ensuite de changer un prix lorsqu'il aura été imposé sur votre marché, qu'il soit trop bas ou trop haut. C'est particulièrement important dans les services et dans les professions libérales, où la base de vos tarifs est souvent un coût horaire qui conditionnera toute votre activité. Sauf à pratiquer des forfaits, vous ne le changerez pas pendant un exercice, à moins de changer de clients. Mieux vaut donc consacrer du temps à cette recherche avant de démarrer.

## *Comment calculer vos marges ?*

**La marge, c'est votre moteur de profit.** C'est elle qui vous dira si le prix auquel vous devez facturer est suffisant. C'est elle qui va vous permettre ou non, de payer vos dépenses. Il est donc très important que vous en ayez quelques notions, même si vous faites appel à des gestionnaires pour vous conseiller.

La notion de marge n'est pas normalisée, il en existe diverses solutions suivant la catégorie d'entreprise.

Pour un commerce, il est courant d'utiliser la marge commerciale. Elle se calcule par différence entre le prix de vente hors taxe et le coût d'achat. Le coût d'achat inclut les achats moins la variation de stock, les frais de transport, d'emballage, de manutention, de stockage, d'assurances sur achats. La marge peut s'exprimer en valeur absolue. Elle se calcule alors hors taxe (HT), sauf pour un microentrepreneur, pour lequel elle se calcule toutes taxes (TTC). Le plus souvent elle s'exprime en pourcentage, en divisant la marge en valeur absolue par le prix de vente. C'est le taux de marque, rapport entre la marge commerciale et le prix de vente HT. Certains lui préfèrent le taux multiplicateur, rapport entre le prix de vente toutes taxes (TTC) et le prix d'achat hors taxes (HT).

Le tableau ci-dessous, vous indique comment les calculer.

### Exemple de calcul de marges pour un commerce

Prix de vente TTC du produit (TVA comprise)	240 € (dont TVA 20 %)
Prix de vente HT (hors TVA)	200 €
Prix d'achat HT	140 €
<b>Coefficient multiplicateur de vente</b>	1.71 (= 240 €/140 €)
Marge commerciale sur achats HT	60 € (= 200 € – 140 €)
<b>Marge brute sur achats en pourcentage</b>	30 % (= 60 €/200 €)

Dans la production ou les services, vous calculerez plutôt la marge sur coûts variables de production (chiffre d'affaires – coûts d'achats – autres coûts pour produire : salaires liés à la production, sous-traitance, consommables, énergie, locaux de fabrication, etc.). Elle s'exprime surtout en pourcentage.

### *Analysez la valeur de vos produits avec précision*

Votre analyse de prix doit regarder aussi dans le détail de quel produit ou service il s'agit précisément ? Parce que lorsque vous perdrez un client parce que votre prix est trop élevé, vous devrez comprendre pourquoi. Il faut donc analyser la valeur précise de chaque produit en le décomposant dans le moindre détail, et supprimer le superflu que le client n'est pas en mesure de percevoir, mais qui contribuera à augmenter votre prix de revient et donc à réduire votre marge. Inversement, vous devez **rechercher toutes les bonnes idées pour justifier un prix légèrement supérieur.**

*Ne vous lancez dans une guerre des prix  
que si vous êtes sûr de la gagner*

Dernier conseil, **ne vous lancez pas dans une guerre des prix** pour prendre des parts de marché **si vous n'êtes pas certain de la gagner**. Tout au plus soyez un peu moins cher, parce que si vous ne représentez pas un vrai danger par vos succès, vous pourrez rester discret sur une niche et vous y construire une clientèle. Souvenez-vous que dans la guerre des prix les petites entreprises perdent. Les grandes entreprises peuvent perdre aussi, mais elles peuvent se le permettre plus facilement.

## Chapitre 11

# Quelle stratégie de distribution ?

Image de marque, prix, contribuent à assurer un positionnement. La distribution est le troisième facteur clé qui va le fixer.

Observons comment peut s'établir un réseau de distribution. Le circuit le plus court ne comprend aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Un producteur de légumes, un boulanger peuvent vendre directement au consommateur. Un artisan propose directement son service à son client final. Beaucoup de petites entreprises sont dans cette situation où stratégie de vente et distribution sont confondues.

Mais beaucoup de métiers ne permettent pas l'accès direct au consommateur. Ainsi, beaucoup de fabricants ne disposent pas des ressources pour vendre en direct. Ils sont donc conduits à choisir des intermédiaires qui vont distribuer leurs produits. Le choix de ce ou ces intermédiaires est un critère essentiel de réussite.

## *Votre étude de marché est la base de votre analyse pour choisir votre distribution*

Petite ou moyenne entreprise vous pouvez être confronté à plusieurs de ces niveaux intermédiaires : sous-traitants, sociétés de services, établissements publics, grossistes, centrales d'achat, franchisés, magasins indépendants. Plus rarement vous serez en contact avec les plus grands : hypermarchés, sociétés de marketing direct, discounters, sociétés de vente par correspondance ou d'e-commerce, grands magasins. En tout état de cause, les options sont multiples. Le choix de la meilleure stratégie est difficile. Souvent il n'est pas libre. En effet, ce n'est pas parce que vous avez décidé de distribuer tel produit ou d'offrir tel service dans telle enseigne que celle-ci acceptera de vous référencer.

**Votre analyse de marché est la base d'informations pour choisir votre distribution.** Même si elles ne sont pas exactes, les informations que vous pourrez réunir sur les circuits de vente des produits de vos concurrents devraient vous fournir des ordres de grandeur suffisants pour choisir. Elles devraient vous guider sur la nécessité éventuelle de passer par un intermédiaire, et si oui, lequel. Vous permettre de traduire les différentes options en potentiel de chiffre d'affaires et de rentabilité, d'étudier pour chacune d'elles vos produits par rapport aux besoins du marché, les difficultés à y pénétrer, les risques d'une vulnérabilité trop forte au cas où le chiffre d'affaires avec un seul client deviendrait trop important.

Ce n'est qu'après avoir consacré du temps à cette réflexion que vous serez en mesure de choisir le réseau qui convient le mieux à votre positionnement et à vos objectifs. Une stratégie de prix bas chez un distributeur de type hypermarché ou discounter ne sera envisageable que si vos prix sont très compétitifs, ou sur une niche étroite où vous n'aurez pas de concurrence, un produit régional par exemple. Une stratégie où le produit est mis en avant impliquera sans doute des marges distributeurs fortes. Une franchise qui pousse sa propre marque ou une centrale d'achat se tourneront vers un fournisseur sous-traitant, qui travaille avec des marges faibles. Un magasin indépendant recherchera une exclusivité.

## *Quelles conditions pour entrer chez un distributeur ?*

Lorsque vous aurez choisi les canaux de distribution les mieux adaptés, concrètement, quelles sont les conditions à remplir pour entrer chez un

distributeur ? La première condition est qu'il faut des conditions de vente au moins comparables à celles des concurrents, sinon vos chances d'être référencé seront plus faibles que les leurs avant même de commencer.

Il faut pouvoir mettre en avant des avantages concurrentiels certains. **Un avantage concurrentiel qui serait le même que celui d'un concurrent direct, n'en est plus un.** À défaut d'originalité, de spécificité, il faut qu'il y ait une demande pour le produit. Et si votre entreprise veut travailler avec des grandes entreprises, hypermarchés par exemple, il est indispensable que l'organisation logistique de votre entreprise soit presque irréprochable. Aujourd'hui ceux-ci réclament des taux de service de plus de 99 %, voire certains 100 %. Cela veut dire que si les produits commandés ne sont pas tous livrés le jour dit, à l'heure fixée, avec les caractéristiques prévues au contrat, le risque est grand de voir votre marchandise refusée ou pire, de recevoir des factures pour mauvais service. Il faut donc être réaliste, cohérent avec ses capacités. Il faudra être patient aussi. Parce que le choix d'une distribution s'inscrit dans le temps : parce que vous n'aurez pas forcément dès le départ l'organisation, la qualité, l'offre qui vous permettront de répondre aux critères de certains réseaux. Parce que l'environnement change, et que la stratégie doit être adaptée plus souvent que dans d'autres fonctions de l'entreprise. Parce que si vos produits sont présents un jour chez un distributeur, ce n'est pas pour autant que la partie est gagnée. Il faudra constamment lui donner envie non seulement de les conserver dans son offre, mais aussi de les mettre en avant, de repousser les concurrents, d'argumenter à votre place.

### *Choisir un emplacement*

L'une des formes courantes de distribution pour une petite entreprise est d'avoir un point de vente. Ce peut être pour la commercialisation de produits que vous achetez sous diverses formes ou pour la vente directe des produits que vous fabriquez. Dans les deux cas vous touchez directement le consommateur final. Tous les experts vous le diront : **un bon emplacement est un facteur essentiel de réussite d'un commerce. Un bon concept ne suffit pas.**

Commencez donc par construire votre business plan avant de vous lancer dans la recherche de votre futur emplacement, et surtout si vous voulez ouvrir un commerce. Dans ce cas, c'est une évidence : si vous voulez que vos futurs clients soient nombreux vous devez vous placer dans un lieu

qu'ils fréquentent. Vous n'avez donc pas droit à l'erreur dans la sélection d'un local, parce que, sauf à avoir un bail précaire d'un an qui limitera vos possibilités d'investir en agencement, vous signez pour trois ans.

Comment choisir alors ? Entrez en premier dans le concret. Lorsque vous aurez repéré un local potentiel, commencez donc par passer quelques heures sur le terrain. Observez, questionnez et faites-vous une première idée sur l'intérêt commercial de ce local. Si les premières indications sont positives, vous pourrez poursuivre la démarche et réunir le maximum d'informations pour prendre la bonne décision.

Vous étudierez :

- L'emplacement : historique du local dont sa réussite, sa situation, sa visibilité, sa configuration, son environnement, l'agencement et l'équipement, l'état, les travaux à effectuer, le coût d'acquisition ou le pas-de-porte.
- L'attractivité de la zone : dynamisme du quartier, proximité de commerces performants, circuits du public, nombre de personnes pratiquant le quartier, places de parking, quantification des passages.
- La concurrence proche par l'emplacement et par les produits : son ancienneté, sa notoriété, sa réussite.

La chambre de commerce ou la chambre des métiers dont dépend le local, devraient pouvoir vous fournir une partie de ces renseignements. Sinon, questionnez les autres magasins proches, les clients, etc. Il se peut que vous hésitiez alors entre plusieurs emplacements, à cause du montant du loyer. Lorsque vous aurez fait votre prévisionnel financier, calculez le chiffre d'affaires supplémentaire que vous devrez faire par jour pour financer le loyer supplémentaire du local qui vous paraît le mieux placé. Ajoutez-y une dose de risque ou au contraire de prudence, en fonction de vos ressources et de votre personnalité. La réponse a des chances de venir toute seule.

Pascale avait un magasin bio dans un local assez bien adapté, mais pas bien situé. Elle avait eu connaissance d'un emplacement mieux placé qui représentait un loyer supplémentaire de 600 € par mois. Sa marge brute sur achats était de 48 %. Pour justifier un changement, il fallait qu'elle génère un chiffre d'affaires mensuel supplémentaire de 1 250 € (= 600/0,48 %). Elle n'a pas osé prendre le risque.

Cette décision est particulièrement critique dans la microentreprise où vos charges sociales sont forfaitisées, c'est-à-dire, calculées en pourcentage

de votre chiffre d'affaires, indépendamment de leur niveau réel. Cela revient à dire que vos suppléments de loyers viendront directement s'imputer sur votre revenu personnel. Il faut donc être sûr qu'un local va contribuer à augmenter votre chiffre d'affaires.

### *L'e-business, un terrain à exploiter rapidement si vous avez les compétences et une grande capacité d'adaptation*

Les ventes en ligne se développent très rapidement. À terme, tous les secteurs seront concernés sans exception. Pour beaucoup d'entreprises, il est donc très important de ne pas rater le train et de ne pas laisser les concurrents s'y engager seuls. Pour une petite entreprise, les enjeux sont plus compliqués. Utiliser Internet pour se renseigner, acheter, suivre des opérations est facile, et souvent indispensable. Créer un site d'informations sur l'entreprise, ses produits, ses nouveautés est aussi accessible à tous avec des budgets qui peuvent rester raisonnables. Ce peut être un bon moyen de présenter ses produits à sa clientèle, et d'en actualiser régulièrement la liste et les tarifs, pour un coût bien moindre qu'un nouveau catalogue.

Par contre, se lancer dans l'e-commerce pour vendre vos produits ou services devient de plus en plus inaccessible, sauf si vous êtes sur une niche très étroite, une zone géographique limitée par exemple, ou un service innovant à fort potentiel de croissance, autrement dit, une start-up. La concurrence y est très vive pour créer du trafic et pour être bien référencé. Un référencement qui devient de plus en plus cher. Vous devez donc avoir des ressources élevées si vous voulez vous lancer dans l'e-commerce sur un marché significatif, et être vous-même un expert en création de sites et en référencement ou pouvoir recruter des spécialistes.

Ne vous faites donc pas trop d'illusions. Limitez votre rôle à ce que vous êtes capable de faire et ne faites pas d'e-commerce votre seul moyen de distribution, si vous n'avez pas les ressources nécessaires à moins d'avoir trouvé la très bonne idée nouvelle.

## *L'export, un immense terrain d'opportunités plus difficile à conquérir*

Pour de multiples raisons, la plupart des entreprises doivent compter aujourd'hui avec l'environnement international. Leurs achats en dépendent. Les normes internationales, les flux de personnel, etc. Beaucoup de domaines subis parce que non maîtrisables.

L'export, c'est une mine d'opportunités. Sauf si vous êtes proche d'une frontière, cela fait rarement partie d'une stratégie de départ pour une petite ou moyenne entreprise. Vous n'en parlerez donc pas dans votre business plan. Mais, pour ceux qui ont des ambitions et pour qui l'export fait partie de leur vision, il est clair que l'export constitue un terrain de jeu où les possibilités seront fortes. Ce pourra être un moyen indispensable pour assurer votre développement.

Au-delà d'une analyse du marché potentiel, une étude économique profonde sera un préalable avant de se lancer à l'export, pour situer vos chances de réussite. Parce qu'il y a un intermédiaire de plus, un agent ou un importateur, des coûts supplémentaires qui représenteront souvent de 20 à 25 % du prix final. Vos prix de cession seront donc bien inférieurs à ceux que vous pratiquez sur votre marché intérieur.

À l'export, les risques financiers peuvent devenir aussi supérieurs, même si vous vous couvrez en partie par des assurances export. Parce que si vous voulez réussir vous devrez pendre une part du risque client et investir commercialement avec votre distributeur. Vous devrez supporter un coût d'après-vente beaucoup plus élevé. Vous devrez peut-être même adapter vos produits à une culture différente.

Commencez donc par bien asseoir votre entreprise sur votre marché intérieur avant d'envisager d'exporter. Gardez cette opportunité pour le futur, pour nourrir votre vision de l'avenir. Évoquez ce projet dans votre business plan, si vous avez déjà bien réfléchi à votre approche. Cela ne fera qu'améliorer la perception qu'auront vos partenaires de vos capacités et de vos ambitions pour le futur.

## Chapitre 12

# Quelle communication ?

Pourquoi les dirigeants dont la culture est tournée vers la production, la technique, considèrent souvent que tout ce qui touche au marketing et en particulier à la communication et à la promotion n'est pas digne d'intérêt ? Ces dirigeants ont tendance à réduire le budget communication au strict minimum, souvent une petite documentation qui raconte la société en quelques mots et un descriptif produit. Dans ces entreprises il arrive qu'il soit impossible pour les partenaires extérieurs de savoir qui est réellement l'entreprise, quels avantages concurrentiels elle offre, quel est son métier.

Dominique avait racheté une entreprise de bois qui travaillait en sous-traitance pour des fabricants de portes, fenêtres, meubles, etc. Sa seule documentation publicitaire était une plaquette de deux pages donnant des indications techniques sur la production. Il n'y avait pas de site non plus qui puisse montrer des réalisations concrètes. Rien sur l'histoire de l'entreprise, ses avantages concurrentiels, ses innovations. Pas d'information lorsque l'entreprise introduisait un nouveau savoir-faire. Autant dire que la plaquette n'était quasiment pas utilisée.

Ces attitudes procèdent de la même incompréhension du rôle essentiel de la communication. Or, quel que soit votre métier vous avez besoin pour

atteindre vos clients, qu'un contact s'établisse, et ensuite de les informer, les séduire, les persuader. C'est l'objectif d'une communication. Terme qui désigne à la fois l'action de communiquer et les moyens permettant d'informer et de promouvoir son activité, d'entretenir son image. Parce qu'il est insuffisant de décrire ses valeurs, son organisation, ses produits, son image, uniquement par des mots, par un discours. Le meilleur commercial a besoin de bons supports de communication qui l'aident dans son argumentation. Ne serait-ce que pour laisser un document chez un prospect, qui pourra le consulter ensuite tranquillement. Et il n'est pas nécessaire d'avoir un gros budget pour faire une communication efficace.

**À des degrés divers, toutes les entreprises doivent avoir une fonction communication.** Dans une petite entreprise ce sera le plus souvent le responsable lui-même qui s'en chargera. **En tant que chef d'entreprise, vous vous devez donc d'y consacrer du temps, parce que si vous ne le faites pas, vos concurrents le feront sûrement mieux que vous, et ils vous passeront devant.**

La communication va permettre de faire connaître votre entreprise, votre stratégie, de montrer qui vous êtes, ce que vous faites. Elle va transmettre une image pour donner envie au consommateur de se tourner vers votre produit, votre service.

Elle ne sera pas indispensable dans votre business plan, mais si votre plan de communication est prêt et à plus forte raison certains outils, ils viendront enrichir la présentation de votre projet. Montrer du concret, alors que l'ensemble de votre plan stratégique sera surtout virtuel. Et peut-être même séduire ceux de vos futurs partenaires qui y sont sensibles.

### *Quelle peut être une stratégie de communication pour une petite entreprise ?*

La base d'une stratégie de communication est de déterminer sa ou ses cibles : cibles directes, ce sont les consommateurs de vos produits ou services, et cibles indirectes que sont les distributeurs, les prescripteurs, les leaders d'opinion, etc. Le choix dépend de votre métier et de vos objectifs. Une entreprise de produits grand public qui vise à grandir rapidement choisira sa communication pour atteindre une cible large dès le départ. Une petite entreprise, et surtout au démarrage, concentrera ses dépenses sur ses clients potentiels directs. Mais elle ne négligera pas les cibles indirectes

faciles à mobiliser à moindre coût : un réseau de proches, de relations, ceux qui chercheront à l'aider à réussir. C'est le marketing relationnel.

Une fois précisé quelles seront vos cibles, vous devrez choisir entre différents niveaux de communication. Vous faut-il une communication produit qui mette en valeur les performances de votre produit ou de votre service ? Une communication sur la société qui parle de votre entreprise, de son métier, de ses compétences, ou dans le cas d'une entreprise individuelle, une communication qui parle de vous, puisque entreprise et vous-même êtes confondus. Ce pourra être aussi une communication de marque sur l'image, les valeurs que l'entreprise veut communiquer, ce qui demande à la fois des moyens et du temps, ce qui s'appliquera rarement à une petite entreprise. Là encore, le choix va beaucoup dépendre de votre métier.

Examinons les différentes formes d'une communication. La plus courante, pour une entreprise grande ou moyenne, celle qui envahit notre quotidien, c'est la communication média, autrement dit l'ensemble des actions publicitaires. C'est la composante majeure des dépenses de communication dans les produits grande consommation. Elle sera très limitée pour une petite entreprise, surtout en période de démarrage, mais elle peut s'envisager pour un projet plus ambitieux.

La communication hors médias regroupe l'ensemble des autres outils. Ceux qui peuvent intéresser une petite entreprise ou une moyenne qui démarre sont le référencement sur des annuaires ou catalogues, les relations publiques, la presse, les foires et salons, et surtout la distribution de prospectus, de cartes de visite. Dernier outil, la promotion des ventes, elle s'adresse principalement aux commerces et de plus en plus au e-commerce.

De toutes ces possibilités, lesquelles choisir ? Vous aurez besoin certainement de cartes de visite, et peut-être même d'un dépliant publicitaire, avant même d'avoir démarré juridiquement. Cela facilitera vos contacts auprès de fournisseurs, de banquiers, de clients prospects, etc. Vous devez les penser, comme une annonce publicitaire, mais pas avant d'avoir arrêté votre stratégie marketing. Parce que tout document qui sort de votre entreprise doit être l'expression de celle-ci, de ses valeurs, de son positionnement, de votre avantage concurrentiel, de ses produits. Il doit donc l'exprimer totalement, que ce soit un dessin, une photo, une expression du produit,

la couleur, la typo, l'ambiance, le style. Et cela dès le premier jour. Votre image, c'est tout de suite. Une mauvaise image se rattrape difficilement.

La communication, ce sera ensuite tous vos documents administratifs, papier à en-tête, devis, bons de commande, factures qui doivent être aussi le reflet de l'image de votre entreprise, des produits. Pensez aussi à les concevoir dès que votre stratégie sera prête, parce que vous en aurez besoin dès vos premiers contacts, et plus tard vous aurez moins de temps pour les optimiser.

### *Construire un message publicitaire*

Concevoir une annonce, une accroche, pour votre communication d'entreprise, est un exercice qui peut vous paraître très éloigné de vos compétences, parce que vous n'avez ni la formation ni la culture publicitaire. Ne vous inquiétez pas. Vous allez vous appuyer sur une agence publicitaire, ou si vous avez peu de moyens, interroger un ami publicitaire ou graphiste pour vous y aider. Ils devront vous écouter, se conformer à votre stratégie et apporter la méthode et la créativité qui vous manquent. Mais vous resterez le patron. Vous leur donnerez les instructions.

Prenons l'exemple d'un dépliant publicitaire, un *flyer*. Commencez par écrire un brief de communication sur lequel vous décrierez vos objectifs avec ce dépliant. Vous y ajouterez tout ce que vous pouvez sur l'identité, la culture de votre entreprise, sur vos produits ou services, vos avantages concurrentiels, tout ce qui vous paraît utile pour convaincre votre cible. À partir de ces informations, votre publicitaire réalisera une synthèse, ce que les agences appellent la *copy-strategy*. C'est la base sur laquelle les créatifs vont élaborer votre document et vos messages pour gagner le consommateur. Son but est de répondre à la question : « Quel bénéfice le consommateur va-t-il tirer de mon annonce ? »

La *copy-strategy* s'articule autour de quatre éléments :

- Le thème, c'est l'idée que vous souhaitez faire passer à votre cible.
- La promesse, c'est l'avantage que votre client retirera de l'utilisation de votre produit ou service.
- La preuve, c'est la justification de la promesse : caractéristiques distinctives et avantages de votre produit ou service.
- Le ton, c'est le climat, l'atmosphère qui se dégage du message.

Le dépliant lui-même se composera d'une accroche, d'un visuel, d'un texte informatif, de la marque, du logo et éventuellement, de la signature de l'agence de publicité.

### *Quelques réflexions à propos du contenu*

Les informations que peut communiquer votre document publicitaire sont nombreuses. Celui qui va la recevoir n'en retiendra qu'un petit nombre. Il faut donc s'en tenir à l'essentiel. Le message transmis doit être clair, limpide, facile à comprendre. Il doit être totalement cohérent avec ce que votre produit ou service apporte dans la réalité. La publicité doit être vraie. Pas question de mettre en avant des qualités qui seraient fausses. Par contre, vous pouvez vous permettre quelques superlatifs. Le message ne doit pas être ennuyeux, même si le produit ou le service l'est. Autant que possible l'accroche est unique, parce qu'alors elle a beaucoup plus de poids. Elle est aussi plus facile à retenir.

Et le jour où une accroche sera retenue, en particulier si la décision a été prise de communiquer sur un avantage concurrentiel, il faudra la répéter, la marteler, pour que les clients, les prescripteurs finissent par la retenir et à plus forte raison en être convaincus.

Dernier point, **vous ne devez en aucun cas retenir un document, une publicité proposée par un publicitaire parce qu'il vous fait plaisir**, parce que vous le trouvez attractif. **Vous devez le retenir uniquement parce qu'il répond aux objectifs que vous vous êtes fixés**, parce qu'il va convaincre celui qui le reçoit, et cela sans compromis.

### *Quels supports de communication pour une microentreprise ?*

Votre budget est limité. Vous allez donc devoir choisir. Une carte de visite, un dépliant est le minimum. Sur Internet, cela ne coûte pas cher si vous avez bien tout préparé à l'avance. Sa distribution ensuite doit être bien ciblée. Elle coûte peu cher si vous le faites vous-même.

Sur les métiers d'artisanat ou de services où votre proximité avec le client est un de vos avantages concurrentiels, les *Pages jaunes* sont interrogées par beaucoup de clients potentiels, surtout ceux qui ne sont pas des habi-

tués du net. L'inscription y est simple. Elle est gratuite pour y figurer dans la ville où votre entreprise est enregistrée. Vérifiez aussi votre présence sur *Google* adresse. Il suffit de vous connecter sur le site avec un compte *Google* et de faire valider votre statut de propriétaire de l'entreprise, pour pouvoir rectifier ou compléter des informations qui sont plus complètes que les *Pages jaunes*. C'est aussi rapide et gratuit. D'autres sites professionnels vous seront proposés dès que vous serez inscrit aux premiers. Ceux-là, en général ne sont pas gratuits.

Devez-vous faire de la publicité ? Ce n'est pas forcément une obligation, surtout avec un budget limité. Des prospectus bien distribués seront souvent plus efficaces au départ. Mais si vous en faites pour élargir votre clientèle, ne choisissez pas les supports sans vérifier leur diffusion réelle et leur contenu. Ne vous contentez pas de la seule promesse des vendeurs de publicité qui vous sollicitent. Les gratuits locaux qui ne sont souvent qu'un catalogue d'adresses sont peu lus. Un dépliant d'une mairie sera souvent mieux ciblé pour beaucoup de professions. Un encart publicitaire dans une revue spécialisée ne coûte pas très cher dans de nombreux métiers.

Un site Web d'information peut constituer aussi une bonne carte de visite pour des produits faciles à cibler. Il peut vous permettre de donner beaucoup d'informations, et surtout de les modifier, de les compléter. Par contre, si vous prenez un webmaster pour le réaliser, choisissez en un dont vous êtes sûr. Trop de créateurs sont conduits à recommencer leur site après quelques mois, pour ne pas avoir fait le bon choix. Pensez aussi à pouvoir modifier régulièrement vos informations pour un coût minime.

La présence dans un salon sera efficace dans certains métiers, une des seules manières de cibler une clientèle qui s'éparille sur une zone de prospection trop large pour être contactée directement. Gaspillage diront certains. Mais qui est réellement capable d'analyser l'impact ? Et quel est l'impact négatif de ne pas y être ?

Pour les commerces, la promotion des ventes est un moyen courant pour stimuler les ventes autour d'une offre temporaire. Elle répond à différents types d'objectifs : lancement de produit, déstockage, animation de la clientèle, attirer des nouveaux clients... Elle peut aussi vous permettre, après quelques mois, de liquider un stock pour modifier ou recentrer votre cible.

Finalement, après quelques mois, si votre entreprise se distingue, pensez à contacter la presse locale. Surtout si vous avez des capacités pour communiquer.

Le sujet est très vaste. Vous hésitez beaucoup. Quand vous vous lancez, faites-le bien. Un mauvais prospectus ne vous rapportera personne. Au contraire, il risque de donner une mauvaise image de vous-même ou de votre entreprise avant même votre démarrage. Alors, n'hésitez pas à vous faire aider pour le concevoir et à y dépenser un peu d'argent.

### *Quel budget de communication ?*

Finalement, vous vous poserez la question du budget à y consacrer. Le budget communication d'une entreprise qui existe depuis longtemps va varier de 1 % du chiffre d'affaires pour des industries, à plus de 5 % pour un produit de grande consommation, voire plusieurs dizaines de pourcents pour des produits de luxe. Dans l'artisanat, les services, une petite entreprise consacrera de 1 à 4 % pour son budget. En période de lancement, considérez que vous devrez dépenser plus, pour développer vos outils, pour générer vos premiers clients. 5 % en année de démarrage n'est pas excessif. Les comptables regarderont d'ailleurs ces dépenses comme un investissement que vous pourrez répartir sur plusieurs exercices, parce que vous ne referez pas votre prospectus et votre site complètement chaque année.



*3<sup>e</sup> partie*

# Évaluer les ressources nécessaires et l'organisation

*Production  
innovation  
investissements  
Achats  
Qualité  
informatique  
Ressources humaines  
Structure juridique  
Charges sociales et fiscales*



## Chapitre 13

# Production, innovation, qualité

Ce paragraphe s'adresse en premier aux fabricants de produits, quels qu'ils soient, artisans, assembleurs, créateurs d'objets, petite industrie, etc. Il concerne aussi indirectement les commerces et distributeurs de produits qui auront à choisir ceux qu'ils proposeront à leur clientèle. Ajoutons que beaucoup des idées peuvent s'appliquer aussi aux services. L'objectif ici est simplement de suggérer quelques règles de stratégie qui pourront vous permettre de générer quelques points de marge pour améliorer fortement la rentabilité de votre entreprise et qui viendront enrichir votre business plan pour convaincre.

*Investir pour produire.*

*Les investissements c'est l'avenir de l'entreprise*

Pour produire, il faut du matériel, des outils, de la recherche, acquérir des technologies, agencer des locaux, etc. Ce sont vos investissements. Vous allez devoir acquérir une bonne partie de ces moyens avant même de générer votre premier chiffre d'affaires. Ensuite, il faudra régulièrement vous rééquiper pour continuer à progresser. La planification des investissements est donc fondamentale, puisque c'est d'eux que dépendent vos développements futurs.

C'est votre responsabilité en tant que chef d'entreprise, d'en définir le cadre et l'importance, puisque c'est vous qui la conduirez, vous qui devrez avoir la vision du futur. C'est vous qui déciderez dès le départ, et ensuite à partir des résultats projetés, si ces investissements seront autofinancés à partir des bénéfices ou payés par du capital ou des emprunts, s'ils doivent être reportés en cas de tensions, ou s'ils doivent être au contraire accélérés. Vous devez donc vous engager avant même de commencer sur ces investissements des premières années.

### *Quel que soit votre positionnement, produisez au mieux de la qualité au meilleur prix de revient*

Les choix stratégiques marketing que vous avez retenus vont vous conduire à un ensemble de décisions cohérentes qui concernent vos produits, leur prix, leur distribution, et la communication. C'est le marketing-mix.

En fonction des critères que vous aurez retenus, vous choisirez pour chaque produit un certain niveau d'innovation, de technicité, de qualité, un design plus ou moins contemporain ou au contraire classique, voire tape-à-l'œil. Vous retiendrez une stratégie de prix plus ou moins élevée, etc. Et votre entreprise essaiera toujours de se tenir à ces choix qui résultent de votre positionnement, l'une des bases de votre stratégie.

Quelles que soient les options retenues, essayez de vous convaincre qu'il faut produire au mieux de la qualité et au meilleur prix de revient. Mais pourquoi, direz-vous ? Prenons un exemple : pour des produits dits moyen ou bas de gamme, la recherche de qualité vous paraît moins utile que pour un produit de luxe. Mais c'est une illusion, parce que sauf pour un produit jetable, ou un produit d'impulsion, le client veut aujourd'hui de la qualité. Et cela de plus en plus, tant le client est averti. Un prix moins élevé devrait donc correspondre à une finition moindre, un design moins séduisant, une image de la marque différente, un service moins efficace, mais pas à un produit de qualité moyenne. Laissez cela à vos concurrents.

Vous devez vous persuader aussi que le prix pratiqué aujourd'hui ne sera peut-être plus valable demain, parce qu'un nouvel entrant, une innovation peuvent bouleverser les règles du jeu. Il faut vous y préparer.

Pour ces raisons, vous devez étudier dès la création de votre entreprise comment dans le futur, vous pourriez baisser les prix de revient et amélio-

rer la qualité. Vous devez aussi réaliser que réduire les coûts ou augmenter la qualité dépend d'abord de l'entreprise, de vos choix, de vos décisions. Par contre, l'entreprise ne sera jamais maîtresse de ce que veut le client, de ce que fera le concurrent. Il faut donc être prêt à tout moment à s'adapter à un nouveau contexte de marché plus concurrentiel.

### *Développez tout ce qui permet de vendre plus cher*

La réalité pour beaucoup de chefs d'entreprise, c'est que plusieurs de leurs concurrents font à peu près le même métier, dans à peu près la même zone, et avec à peu près les mêmes clients. Sauf à avoir un avantage concurrentiel fort, la conséquence est une réduction des marges. Et comme beaucoup jouent au même petit jeu, celles-ci peuvent devenir insuffisantes.

L'un des moyens de ne pas entrer dans la guerre des prix est de se différencier par le produit, parce que même une petite différence permet de justifier un prix légèrement plus élevé. Et si l'argumentation, la communication, et la qualité suivent, ce sera quelques pourcents de marge supplémentaire pour l'entreprise. Ce peut être suffisant pour améliorer nettement sa rentabilité et la rendre performante. Vous devez donc rechercher dès le départ tous les moyens de justifier un prix légèrement supérieur.

Hubert et Thomas ont ouvert un petit restaurant à trente mètres d'un restaurant très fréquenté qui avait un bon rapport qualité-prix, une bonne ambiance, un patron sympathique. Un restaurant qui avait de bons résultats. En offrant une qualité toujours un peu au-dessus, un choix de menu limité, mais supposé être fait à partir de produits du marché local, des prix légèrement supérieurs, une ambiance plus feutrée et tout aussi accueillante, ils ont rapidement fait le plein, et avec des marges probablement meilleures.

### *Être en surcapacité, c'est garder de la souplesse*

Dans la plupart des petites entreprises qui fabriquent, les investissements liés à la fabrication sont relativement accessibles, parce que vous choisissez des métiers qui ne demandent pas beaucoup de capital. Si vous êtes dans ce cas, essayez d'évaluer vos pertes d'opportunité liées à l'insuffisance de capacité, s'il est des périodes où l'entreprise est en rupture de stock.

Ce manque à gagner qui n'est que rarement mesuré, peut être en réalité supérieur au profit généré par un autre investissement que vous aurez lancé pour vous positionner sur un nouveau marché. Cette insuffisance de capacité à livrer peut aussi avoir des conséquences inchiffrables sur la relation avec un client que vous livrerez en retard. Pour ces raisons, il y a toujours intérêt à être en surcapacité. Certains penseront qu'ils n'ont pas les ressources suffisantes pour le faire. Mais ont-ils essayé toutes les autres possibilités : allonger les horaires, personnel supplémentaire, machines d'occasion, et surtout amélioration de productivité ?

Dominique, le sous-traitant de l'industrie du bois dont nous avons parlé avait régulièrement des manques de capacité qui le conduisaient à répondre à des commandes avec des délais de livraison trop longs. Se fixer un objectif d'amélioration de sa capacité de production avait pour but d'améliorer son service. Avant même de penser nouvel investissement, il a cherché des solutions pour réduire fortement ses temps de fabrication, ce qui lui a permis d'augmenter sa capacité. La qualité de son service s'en est trouvée nettement améliorée.

### *Ne vous privez pas de l'opportunité d'améliorer le design, l'esthétique de tous vos produits*

Parmi les moyens de vendre plus cher, tout dirigeant doit penser à l'esthétique de ses produits. **La beauté ne coûte pas nécessairement plus cher. Pourquoi s'en priver**, et même pour des objets pour lesquels le design semble être un critère totalement inapproprié ? Cette réflexion peut s'appliquer à tous les produits de grande consommation, mais aussi aux produits techniques. Elle n'est pas réservée aux produits de mode ou de luxe, à ceux qui communiquent un statut.

Et encore une fois, si vous présentez des dessins ou des prototypes de vos futurs produits à vos futurs partenaires, s'ils sont séduisants, vous augmenterez nécessairement vos chances de convaincre des futurs partenaires.

## *C'est au chef d'entreprise d'être le moteur de l'innovation*

Ce n'est pas parce que vous allez démarrer votre entreprise, et que vous savez à peu près ce qu'elle va être, ce qu'elle va produire, que vous ne devez pas déjà penser à l'étape suivante, pour vous y préparer. L'innovation doit donc faire partie de vos préoccupations dès le départ de votre entreprise.

Il y a mille raisons pour innover. Et il n'est pas nécessaire que l'innovation soit totalement au cœur de l'entreprise comme certaines sociétés, pour avoir la nécessité d'innover. Sans nouveauté, vos clients s'éloigneront progressivement, les nouveaux marchés ne s'ouvriront pas, et si vous avez des vendeurs, ils seront plus difficiles à motiver.

Le chemin est difficile quand l'équipe est profondément enracinée dans ses certitudes, quand elle a peur de l'inconnu. Vous n'y êtes pas encore puisque vous démarrez, mais vous y serez peut-être rapidement. Si l'organisation est ouverte au changement, mettant ses certitudes de côté, l'innovation devient possible. **C'est au chef d'entreprise, celui qui est le garant d'une vision prospective de l'entreprise, d'être le moteur de cette capacité d'innover**, d'insuffler dès le départ une faculté d'observation de l'environnement, de la concurrence.

Essayez donc de vous imaginer dans ce rôle et de le traduire dans votre plan. Là encore, vous serez plus persuasif auprès de vos partenaires.

## *Intégrez la gestion de la qualité dans votre stratégie dès le départ*

Pourquoi tant de produits rencontrent des pannes rapidement après leur mise en vente ? Pourquoi beaucoup d'artisans ne préviennent pas leurs clients lorsqu'ils prolongent un chantier, et qu'ils seront donc en retard ? Pourquoi autant de commerçants ne vous adressent pas un regard lorsque vous entrez dans leur magasin ? Pourquoi des responsables de services après-vente commencent par vous agresser quand vous leur décrivez un incident que vous avez rencontré avec leur produit ? De tels exemples de non qualité dans la relation client sont multiples et quotidiens. Ils donnent une mauvaise image de l'entreprise qui les pratique, et si vous êtes le client, ils ne vous donnent pas envie de revenir. Ils peuvent même vous mettre en colère.

Dans la plupart des petites et moyennes entreprises, vous trouverez de nombreux exemples de non-qualité, alors qu'ils pourraient et devraient être maîtrisés pour la plupart. Le responsable c'est le plus souvent le dirigeant. Il n'est pas suffisamment convaincu de l'enjeu. Il ne l'a pas intégré complètement dans son mode de pensée. Son équipe n'est donc pas mobilisée dans ce sens. Et il n'y a pas de procédures claires pour éviter les problèmes de qualité ou les corriger. La réalité, si vous regardez autour de vous, c'est que la majorité de vos concurrents potentiels pensent faire de la qualité, mais qu'en fait, ils sont à peine concernés.

Que vous soyez fabricant, artisan, commerçant, ou société de services, la qualité devient tellement essentielle aujourd'hui pour tous les clients, que vous devez vous y intéresser, quel que soit votre positionnement. Et plutôt que d'attendre que l'entreprise que vous allez créer soit opérationnelle depuis quelques mois, et que les problèmes se présentent pour réagir, **vous devriez intégrer la gestion de la qualité dans votre stratégie**, dans vos choix de fournisseurs et de personnel éventuellement, **dès les premiers jours de votre activité**.

Si vos partenaires sont uniquement des financiers ou des hommes et femmes de marketing, ils seront peut-être moins sensibles à ces critères. Mais si vous avez parmi eux, des techniciens, des spécialistes de production, des fournisseurs de clients exigeants, ils ne comprendraient pas que le suivi de la qualité ne fasse pas partie de votre stratégie.

Vous avez donc tout intérêt à inscrire une démarche qualité dans vos objectifs et à l'évoquer dans votre business plan. Il faut vous persuader de sa nécessité, si vous visez à atteindre la performance. Il ne faudra donc pas attendre que les premiers dysfonctionnements commencent à apparaître pour vous y intéresser et commencer à trouver des réponses aux difficultés.

## *Faut-il une norme ISO ?*

Qui dit processus, procédures, dit norme pour beaucoup d'entreprises. Une entreprise qui démarre ne cherchera pas tout de suite une certification à la norme ISO, sauf exception, si celle-ci devait être imposée par certains clients potentiels. Contentez-vous donc au départ de la mise en place progressive de méthodes qualité sans chercher la certification. Vous aurez bien assez d'autres sujets plus importants à traiter pour y penser.

## Chapitre 14

# Les achats, les fournisseurs

Toutes les entreprises consacrent l'essentiel de leur énergie à exercer leur métier, ce qui va générer du chiffre d'affaires et donc des résultats. Si, l'activité est insuffisante, elles s'efforceront de développer davantage les ventes, ce qui est rarement évident. Beaucoup ne réalisent pas que le plus facile pour améliorer leurs performances peut venir d'une meilleure gestion des dépenses et, particulièrement des achats, si l'entreprise distribue ou produit. Vous devez donc donner beaucoup d'importance à ces fonctions et y consacrer du temps avant même de démarrer votre entreprise, parce que vos premières décisions dans ce domaine affecteront vos résultats dès le premier jour.

### *Qui est le bon fournisseur ?*

Avant de rechercher qui seront vos principaux fournisseurs, dites-vous bien que trouver les bons, ceux qui vous permettront de réussir, est un exercice difficile de recherche qui n'est jamais fini. Combien d'acheteurs d'une entreprise sont persuadés d'avoir les meilleures conditions du marché, y compris dans les grandes entreprises, alors qu'un nouvel acheteur apporte presque toujours des améliorations significatives, voire très impor-

tantes, avec une mise en concurrence ou tout simplement l'utilisation de son réseau ?

Lorsque vous commencez vos recherches de fournisseurs, votre entreprise n'existe pas encore. Cela vous conduit, sans doute, à être timide dans votre capacité à négocier. Commencez donc par vous informer sur les pratiques de la profession, pour établir un cahier des charges de ce que vous pourriez obtenir des fournisseurs. Cela concerne la qualité des produits et services qu'ils peuvent offrir, les prix bien sûr, mais aussi toutes les conditions de vente et de règlements, l'après-vente, etc. Vous gagnerez du temps et surtout, vous ne contrarierez pas vos interlocuteurs en affichant votre ignorance de leur métier et de leur société. Les sources d'information sont nombreuses : syndicats professionnels, sites ou catalogues de la concurrence, foires et salons, presse professionnelle et peut-être les fournisseurs eux-mêmes, sur Internet.

Vos critères étant établis, **lorsque vous prendrez vos premiers contacts, n'oubliez pas que vous êtes un client potentiel, et n'ayez pas peur de faire jouer la concurrence.** Ayez confiance en votre capacité à pouvoir négocier ! Même s'il est évident que vous démarrez avec plusieurs handicaps importants, le principal étant que votre entreprise ne représente pas encore un potentiel de volume significatif. Par conséquent vous ne bénéficierez ni des meilleurs prix ni du meilleur service.

Pensez aussi que vous aurez besoin d'une grande disponibilité pour trouver des clients et faire votre métier pendant les premiers mois. Vous ne devez donc pas prendre de risques de défaillance d'un fournisseur, et avoir comme objectif d'en choisir un qui soit au bon niveau de la chaîne de production ou de distribution, un fournisseur en qui vous pourrez avoir confiance pour la qualité des produits et des livraisons. Et cela, même si vous devez payer un peu plus cher. Dites-vous que le leader du marché ne sera pas forcément le meilleur fournisseur pour vous, celui avec lequel vous travaillerez sereinement, que certaines faiblesses peuvent se gérer, un retard par exemple, mais qu'une non-conformité en qualité pourra devenir un vrai problème.

Et lorsque vous en aurez trouvé un, continuez à chercher pour en trouver d'autres qui auront des chances d'être moins chers pour le même service, parce que vous serez déjà dans une meilleure position pour négocier. Cherchez, cherchez, et surtout avant de vous lancer, parce que après,

vous aurez beaucoup moins de temps, et il sera plus aléatoire de revenir sur ce qui aura été décidé.

### *Vos fournisseurs seront vos premiers partenaires après vos clients*

Les premiers partenaires externes de l'entreprise, les plus importants, sont les clients. Après les clients, les partenaires les plus présents sont les fournisseurs. Leur intérêt rejoint *a priori* celui de l'entreprise, même si la réalité est souvent différente. Elle peut même devenir conflictuelle en présence d'entreprises dont les responsables pensent que les échanges ne sont que rapports de force, et que la seule façon de gagner est d'être le plus fort. Essayez donc d'éviter ces entreprises, ce qui vous aidera à garder votre énergie pour avancer. Et faites en sorte d'avoir de bonnes relations avec les fournisseurs qui comptent, et cela d'autant plus que votre entreprise est petite et qu'elle a moins d'atouts à leur offrir. Efforcez-vous d'être toujours dans un état d'esprit de partenariat avec eux.

D'une certaine manière, **il faut traiter ses bons fournisseurs comme ses bons clients.**

### *Choisissez le bon intermédiaire à défaut de pouvoir acheter en direct au fabricant*

Choisir le bon niveau d'intermédiaire, signifie qu'il faut que vous soyez le plus près possible du fabricant, parce que cela vous permettra un meilleur contrôle de la qualité, et parce que chaque intermédiaire vous coûtera au minimum 15 % de marge, s'il n'a aucune structure logistique, et jusqu'à 30 % s'il prend des risques de stock, gère du personnel, etc.

Un commerce de produits de consommation devrait chercher un accès direct au fabricant, s'il est en Europe. Cela ne sera pas toujours possible. Il faudra donc trouver un intermédiaire qui ait cet accès. Si la production vient d'Asie ou d'un autre pays émergent, le contact direct sera encore plus difficile au début, parce que les frais d'approche sont élevés et que vous ne pourrez pas prendre le risque d'un container complet, base la plus courante d'approvisionnements. Il vous faudra donc passer par un grossiste important. Ne vous précipitez pas sur le premier venu, et cela d'autant plus que la qualité du produit peut être variable. Faites-vous envoyer des échantil-

lons. Et si votre entreprise doit dépendre fortement d'un seul fournisseur, cherchez le plus de renseignements que vous pourrez sur lui ; auprès de proches qui pratiquent le métier ou de syndicats professionnels, et souvent sur Internet. Les consulats pourront vous aider aussi dans certains pays.

Ne négligez pas non plus l'achat direct par Internet qui peut être une solution dans certains métiers. Mais en sachant que si vous n'avez aucune référence sur le fournisseur, vous avez une probabilité non négligeable de vous faire abuser. Pensez donc à mettre en place un contrôle qualité à la réception de vos produits, surtout si vous les avez déjà payés.

### *Obtenir du crédit fournisseur*

Si vous êtes commerçant ou fabricant, votre activité sera très dépendante de vos achats. Dites-vous alors que, **plus vous obtiendrez de crédit fournisseur, moins vous aurez besoin de trésorerie** pour financer votre activité. Ce point sera abordé plus loin, avec l'analyse de vos besoins en fonds de roulement. Il vous aidera à comprendre pourquoi vous serez toujours limité dans vos possibilités de croissance, si vous n'avez pas assez de crédit, pourquoi votre chiffre d'affaires dépendra de vos délais de paiement pour vos achats. Le crédit fournisseur sera donc un critère essentiel de votre stratégie. Il doit être abordé dans votre business plan, d'autant qu'il montrera à vos partenaires que vous avez aussi des capacités de gestionnaire.

Petite entreprise en création, vous rencontrez dès le départ un handicap sur ce terrain, parce que votre surface financière ne vous permettra pas d'obtenir facilement du crédit. Vous devrez donc probablement payer vos marchandises au comptant dans les premiers mois, à moins de contacts privilégiés avec un fournisseur, ou d'avoir un point de vente suffisamment attractif pour le rassurer sur vos chances de succès. C'est la réalité pour beaucoup de créateurs qui démarrent. Mais, cela ne doit pas vous empêcher d'essayer d'obtenir du crédit dès le premier rendez-vous. Préparez donc les bons arguments pour convaincre. À défaut, essayez d'obtenir des facilités pour plus tard, après quelques semaines de bon fonctionnement. Et si votre chiffre d'affaires des premiers mois est conforme aux chiffres annoncés, si le fournisseur a eu le temps de vérifier que vous êtes fiable et correct dans vos pratiques, vous devriez pouvoir augmenter votre crédit progressivement.

## *Le bon prix de vos achats est celui qui est pratiqué dans la profession*

S'agissant du prix d'achat, le meilleur moyen de savoir si vous êtes bien placé est de rechercher les prix qui se pratiquent dans la profession, pour bénéficier des conditions de vente qui correspondent à vos activités. Ce n'est pas l'exposé convaincant de votre contact chez le fournisseur qui doit vous donner la réponse. Son métier est de vous vendre le plus cher possible. Là encore, interrogez ceux qui peuvent vous aider. Les sources d'information sont nombreuses, mais difficiles à obtenir. Ce sont souvent les mêmes que pour le choix des fournisseurs.



## Chapitre 15

# Planifier ses investissements

Pour une entreprise, les investissements, immobilisations, ou actifs immobilisés, trois expressions qui désignent le même objet, ce sont les biens durables que vous allez acquérir pour être utilisés pendant plus d'un an. Ce peut être de l'agencement pour un commerce, des outils pour un artisan, des machines pour une industrie, etc. Peu d'entreprises peuvent démarrer leur activité sans investissement, le sujet a déjà été abordé. L'une des étapes de votre projet de création est d'en estimer le coût global, pour trouver les financements dont vous aurez besoin pour démarrer.

### *Un peu de comptabilité*

La comptabilité classe les investissements dans trois catégories :

- Les biens matériels, terrains, constructions ou équipements.
- Les biens immatériels. Ce sont la formation, la recherche et développement, les brevets, éventuellement les frais de publicité qui serviront plusieurs années.
- Les biens financiers, placements à long terme principalement.

Les investissements vont servir plusieurs années. La comptabilité a donc prévu de répartir ces dépenses sur plusieurs exercices, selon une durée

qui est en général établie par les impôts, et qui correspond plus ou moins, à une durée de vie théorique de l'investissement. Ce sont les amortissements dont nous reparlerons plus loin.

Les entreprises de production, les artisans en particulier, vont principalement investir dans du matériel et des machines pour exercer leur métier, dont une partie en matériel de transport. Un commerçant qui reprend un local devra souvent acquérir un pas-de-porte et reprendre du mobilier.

Toutes les entreprises créées aujourd'hui investiront dans de l'équipement informatique et des logiciels. Elles pourront s'équiper aussi dans la mise en place de processus lesquels peuvent devenir rapidement prioritaires.

La comptabilité autorise enfin d'amortir certaines dépenses de publicité qui peuvent avoir un impact sur plusieurs exercices (frais de site Internet, prospectus, catalogues pour une petite entreprise, PLV, salons, pour une entreprise plus grande).

Par contre, ces entreprises achèteront rarement du terrain ou des bâtiments dans la période initiale. De même elles n'investiront pas dans des placements financiers.

### *Placez vos ressources dans les investissements qui rapporteront le plus demain*

Pour les petites et moyennes entreprises, les choix d'investissements sont plus risqués que pour une grande société, qui peut avoir accès à des capitaux ou emprunter plus facilement. La prévision des besoins est donc un exercice pour lequel il faudra que vous évitiez d'être trop optimiste. Commencez donc par être prudent. Si vous avez besoin d'un véhicule, une occasion coûte moins cher et reflète une gestion prudente qui rassure.

De même, ce qui peut paraître une bonne décision en termes de rentabilité peut s'avérer gourmand en besoin de financement et aller jusqu'à mettre l'entreprise en danger. Soyez donc sûr de votre analyse et de vos arbitrages entre diverses options. Pensez aussi à étaler vos investissements dans le temps, en commençant par les machines les plus rentables ou essentielles.

N'oubliez pas non plus que vous aurez sûrement d'autres besoins dans un proche futur que vous n'avez pas prévus. Lancez-vous donc dans votre projet avec la capacité financière nécessaire pour vos investissements d'au moins une année, en sachant que ce sera plus facile d'obtenir des fonds au départ, que quelques mois plus tard. En effet, les banquiers n'aiment pas que vous reveniez rapidement les voir avec une nouvelle demande, sauf pour financer une croissance plus forte que prévue. Et surtout pas pour financer des pertes. Pour toutes ces raisons, il vous faut donc impérativement placer vos ressources là où elles rapporteront le plus.



## Chapitre 16

# Quelle organisation (procédures, informatique, logistique) ?

### *Pourquoi devez-vous penser à votre organisation dès le départ ?*

Toutes ces fonctions qui ont été étudiées, sont en interaction continue dans l'entreprise. Les membres du personnel que vous embaucherez un jour sont aussi, pour la plupart, en interdépendance. Il faut donc organiser, structurer, planifier.

Dans toutes les grandes entreprises, toutes les tâches font l'objet de processus et procédures formalisés dans des écrits que les employés sont rigoureusement tenus de suivre. La tenue des informations, sa mise à jour, les remontées d'informations vers la hiérarchie en cas d'incidents font ainsi l'objet de processus, ainsi que les corrections à apporter. Les relations hiérarchiques sont formalisées. Le traitement des commandes clients jusqu'à la livraison, en passant par la production l'est aussi. Rien n'y échappe. Et tout le personnel est programmé pour suivre les règles. C'est toute la démarche qualité dont nous avons parlé.

Le problème, c'est que dans certaines entreprises les salariés doivent se conformer à tellement de procédures, qu'ils finissent par y consacrer plus de temps que leur travail effectif.

En petite et moyenne entreprise, toutes les tâches ne doivent pas faire l'objet de procédures écrites, mais il en faut pour toutes celles qui sont importantes, y compris si vous êtes seul dans votre entreprise au départ. Vous devez donc y réfléchir et prendre un minimum de décisions avant de commencer. Progressivement, vous ajouterez ensuite de nouvelles procédures pour optimiser la productivité et la qualité de votre entreprise.

Par contre, vous n'êtes pas obligé d'entrer dans le détail de cette organisation dans votre business plan, sauf s'il est au cœur de votre stratégie, comme pour une entreprise de logistique par exemple. Évoquez le sujet cependant, ne serait-ce que pour montrer que vous êtes concerné par lui et que vous l'avez étudié, et surtout, s'il implique des investissements.

### *Quelles procédures mettre en place au départ ?*

Les normes ISO sont de bonnes représentations des différentes procédures utiles dans chaque entreprise, comme il a été vu. Certains de vos fournisseurs, voire de vos clients les utilisent sans doute déjà. Si vous travaillez seul en entreprise individuelle, seules certaines d'entre elles pourront être mises en place au départ. Mais le jour où votre équipe s'étoffera, pensez-y pour vous organiser. Il ne sera pas nécessaire d'aller chercher de bonnes idées plus loin.

### *L'informatique, une fonction qui ne se délègue pas aux seuls spécialistes*

L'informatique envahit totalement notre quotidien. Il peut être un outil extraordinaire de gestion, comme l'outil qui fait plonger une entreprise dans les pires difficultés. N'attendez donc pas d'être totalement débordé pour mettre en place la solution informatique qui facilitera votre gestion. Par contre vous devez vous assurer que vous serez capable de maîtriser à 100 % le système que vous retiendrez, et l'organisation qui en découle. Sinon, il vaut mieux attendre et continuer à chercher la bonne solution.

Dans une petite ou moyenne entreprise, oubliez les architectures informatiques complexes et chères des grandes entreprises. L'informatique est un outil, il ne doit pas devenir une obsession, un danger. Il faut simplifier, tout en plaçant la barre assez haut en termes de compétences. À défaut d'être vous-même un bon informaticien, il faut donc s'appuyer sur un bon informaticien en qui vous aurez confiance. Le coût global en sera beaucoup moins élevé que tous les retards ou erreurs probables en avançant seul.

Calendrier, gestion commerciale, comptabilité simplifiée, seront les premiers outils que vous mettrez sans doute en place. Si vous devez produire, ne traînez pas trop à penser gestion de production, ne serait-ce que pour disposer dès le départ d'un système de références qui soit compatible avec l'ensemble de la chaîne informatique que vous développerez progressivement. Un logiciel établi qui intègre l'ensemble des fonctions et qui permette d'ajouter des modules spécifiques à votre métier ou à votre organisation est une bonne solution qui vous permettra par exemple de commencer avec une gestion des commandes/facturation. Plus tard vous activerez les autres modules de gestion : gestion des stocks, plannings de fabrication, etc.

Et n'oubliez surtout pas d'étudier avec votre expert votre sécurité informatique. Les risques y sont de plus en plus critiques et il est clair que la plupart des PME ne sont pas assez protégées. Vous commencez. Le terrain est libre pour être traité sérieusement. Encore un domaine pour rassurer vos partenaires. Il vous suffira de quelques lignes dans votre business plan pour leur démontrer que vous avez abordé sérieusement ce projet.

## *Logistique*

La logistique de votre entreprise n'intéressera que très peu la plupart de vos partenaires qui feront l'hypothèse que si vous lancez dans une telle aventure, vous avez forcément les compétences pour la mettre en place. La logistique, c'est tous les flux de matières premières, produits semi-finis et finis, de la commande au fournisseur, jusqu'à la livraison à vos clients. Elle comprend, entre autres : les achats, la manutention des matériaux, les stocks, le traitement des commandes, l'organisation des livraisons, l'après-vente, etc. En fait tout ce qui fera tourner l'entreprise. C'est donc un sujet essentiel que vous devrez étudier avec précision avant le lancement de l'entreprise pour être prêt au jour J avec une organisation efficace qui montrera à vos clients et fournisseurs qu'ils peuvent vous faire confiance.

Après, ce sera plus difficile à améliorer, parce que vous aurez d'autres priorités.

Mais cette réflexion et les décisions qui en résultent ce sera surtout pour vous et votre équipe. Elles n'apparaîtront donc dans votre business plan que pour dire que vous vous êtes organisé, et pour montrer à vos partenaires que vous maîtrisez le sujet, si des questions vous sont posées. Sauf évidemment si la gestion de la logistique est au cœur de votre projet. Mais dans ce cas vous aurez déjà abordé largement le sujet dans votre plan marketing.

## Chapitre 17

# Réunir une équipe performante dès le départ

Nous avons vu que le dirigeant d'une petite ou moyenne entreprise aura plus un profil d'entrepreneur-leader que de manager. Le plus souvent les destinataires de votre business plan seront des financiers, avec un profil de manager. La plupart ne seront donc pas convaincus que les hommes sont la première ressource de l'entreprise. Ils s'intéresseront moins à l'organisation de votre équipe qui fait partie pour eux de la production. Ce n'est pas une raison pour ne pas y accorder beaucoup d'importance, ne serait-ce que pour vous-même.

La gestion d'une petite entreprise commence souvent par être un exercice solitaire pour le chef d'entreprise, mais il arrive un moment où vous n'y arrivez plus seul. De même, la gestion d'une moyenne entreprise implique que vous puissiez vous reposer sur certains collaborateurs qui s'engageront sur votre projet. En dire quelques mots dans le business plan destiné à vos futurs partenaires ne pourra être que positif. Savoir qui entrera dans votre premier cercle de collaborateurs pourra aussi contribuer à les rassurer sur vos chances de succès.

Quelques réflexions donc sur ce sujet :

En créant une entreprise, si vous embauchez dès le départ, vous pourrez dessiner une structure optimale, une bonne répartition des rôles, des responsabilités. Lorsque vous commencerez à recruter, cherchez donc à constituer une équipe qui pourra devenir performante et en laquelle vous aurez confiance. Soignez donc particulièrement le choix de vos premiers collaborateurs. Parce que, si vous avez pris la bonne décision, ils seront a priori prêts à vous suivre. Vous pourrez leur donner plus de pouvoir et vous concentrer sur les tâches les plus importantes. Vous pourrez aussi vous reposer sur eux lorsque vous vous absentez. Visez haut et peu importe si l'un d'entre eux est plus compétent que vous. Il vous tirera vers le haut. Il sera toujours temps de vous en séparer plus tard.

Le recrutement est un art difficile pour lequel il faut vraiment se donner du mal, se faire aider, vérifier, ne pas se tromper, parce que votre équipe est votre ressource la plus importante. Malgré l'importance de faire le bon choix, vous ferez des erreurs de casting. Erreurs d'intuition, recrutement dans la précipitation, qui en définitive coûteront beaucoup plus de temps, et d'argent, parce qu'il faudra recommencer.

Pour toutes ces raisons, vous avez compris : votre recrutement de départ, c'est à vous de l'assurer. Pour autant, il ne faut pas hésiter à se faire conseiller par des spécialistes des ressources humaines, à moins d'avoir les compétences pour une analyse psychologique fine des candidats.

Et si, en commençant, l'opportunité se présente de vous appuyer sur des proches, profitez-en s'ils présentent de bonnes dispositions. Le risque de se tromper avec eux sera plus faible qu'avec des candidats dont vous ignorez tout. Par contre, ne vous en engagez pas trop vite dans un partenariat à long terme que vous pourriez regretter ensuite : une association à deux pour mener une entreprise est difficile à réussir si les objectifs n'ont pas été entièrement partagés avant le départ, et si le partage des responsabilités n'est pas clair et pleinement assumé.

## Chapitre 18

# Organiser sa prospection

Vous allez démarrer. Trouver des clients va être l'une de vos priorités absolues. Vos partenaires vont s'en inquiéter, surtout si vous êtes en création pure d'entreprise, sans la ressource d'une équipe commerciale déjà sur le terrain, et sans un historique qui permette à des clients potentiels de vous comparer avec la concurrence. L'évocation de ce sujet peut les rassurer.

L'idéal pour organiser sa prospection dans un nouveau métier, serait d'avoir la liste de tous ses clients potentiels, et d'obtenir des lettres d'intention de commande de certains d'entre eux. Dans le « B to B » par exemple, et sur certains secteurs d'activité, sur certaines niches, il est possible de connaître l'ensemble des acteurs d'un marché par des annuaires Internet ou papier. Mais si votre clientèle correspond à l'ensemble des entreprises d'une région, ou à plus forte raison à l'ensemble de ses consommateurs, ce n'est plus possible pour une petite ou moyenne entreprise. Acheter des fichiers ciblés n'est pas non plus une option facilement accessible, parce que le coût en est très élevé.

À défaut de pouvoir identifier le client, ou de pouvoir l'attirer avec une vitrine, comme le fait un commerçant, dans beaucoup de métiers vous commencerez par utiliser votre réseau, votre voisinage. Vous enverrez des mails, distribuerez des dépliants. Vous prendrez votre téléphone, utiliserez

les membres des associations, des écoles, des clubs, des entreprises que vous avez pu pratiquer. Ensuite vous essaierez les réseaux de ce premier cercle. Ces contacts peuvent constituer les meilleurs prescripteurs de votre entreprise si, dès le départ, vos premiers clients ont été satisfaits de vos produits, de votre service. Cela sera peut-être suffisant. D'où l'intérêt d'avoir une stratégie pertinente dès votre lancement.

Mais cette approche peut ne pas suffire. Vous devrez alors essayer de vous faire connaître directement par vos clients potentiels, les attirer. Vous pourrez faire de la publicité. Lorsque vous avez peu de moyens, elle doit être le mieux ciblée possible pour être accessible. Vous essaierez ensuite de vous faire référencer sur les réseaux sociaux pour les produits de grande consommation, sur les annuaires Internet pour le « B to B ». Les solutions existent mais encore une fois, elles peuvent vite devenir chères.

Si vous êtes déjà un commercial, votre métier suffira peut-être à rassurer vos partenaires. De même si vous embauchez un commercial qui vient du métier. Mais si vous êtes un technicien, un financier, un pur marketing, il vous faudra des arguments pour convaincre, d'autant que votre interlocuteur pourra sentir souvent que cette fonction ne vous intéresse pas beaucoup. Vous ne pouvez donc pas faire l'impasse sur ce sujet, ne serait-ce que pour vous rassurer vous-même. Parce que, sans prospection, il arrivera un jour où vous n'aurez plus assez de clients pour couvrir vos frais fixes.

## Chapitre 19

# Quelle structure juridique ?

Votre plan stratégique est maintenant bien avancé. Vous allez devoir chiffrer toutes vos hypothèses et vos choix, ce qui vous conduira à vos résultats financiers. Une question importante se pose cependant avant d'y venir. Quelle structure juridique choisir ? C'est obligatoire : pour exister légalement, une entreprise doit opter pour une forme juridique.

La forme juridique va aussi conditionner vos charges sociales et fiscales qui auront un impact significatif sur vos dépenses. Si l'entreprise existe déjà et que le projet est une diversification ou une reprise, les choix seront limités. Intéressons-nous donc dans ce chapitre aux créations pures conduites par un entrepreneur ou plusieurs associés.

### *Choisir sa catégorie d'entreprise pour les organismes sociaux*

L'activité que vous allez exercer se répartit pour les organismes sociaux en quatre catégories. Trois concernent la plupart des petites et moyennes entreprises :

- les activités commerciales ;
- les activités artisanales dont font partie les prestations de service ;

- les professions libérales.

L'industrie qui suppose des investissements plus importants et plus de personnel concerne plus rarement la petite entreprise qui démarre. Elle peut concerner une moyenne entreprise.

Soyons un peu plus précis :

- Le commerçant effectue des opérations commerciales : vente, opérations d'intermédiaire.
- L'artisan exerce une activité indépendante de transformation, de production, de réparation, ou de prestation de service, avec éventuellement des membres de sa famille et un maximum de dix salariés.
- Le professionnel libéral exerce une activité indépendante qui n'entre pas dans les catégories précédentes. Il dépend d'un ordre professionnel ou est nommé par une autorité publique. Ce sont les avocats, notaires, consultants, psychologues, etc.
- L'industriel produit, transforme, répare, ou exerce une activité de services avec plus de dix salariés.

## *Quelle forme juridique peut revêtir l'entreprise ?*

Votre premier niveau de choix juridique, c'est la forme d'entreprise. Le droit distingue deux formes d'entreprises :

- la forme individuelle ;
- la forme « société ».

Rappelons d'abord qu'en droit français, une personne morale est une entité juridique abstraite, généralement un groupement doté de la personnalité juridique, ce qui lui confère des droits et des devoirs. La personne morale se compose d'un groupe d'individus ou personnes physiques réunis pour accomplir quelque chose en commun. Elle est créée de toutes pièces avec ses règles, ses valeurs, son patrimoine, ses dettes, ses qualités, ses faiblesses, etc. Elle s'oppose à la personne physique que nous sommes.

Dans une entreprise individuelle, la personnalité morale que constituent l'entreprise et la personnalité physique du créateur sont confondues. C'est une entreprise en nom propre, appelée aussi entreprise indépendante.

Les sociétés sont des entreprises dont la personnalité morale est différente de la personne physique qui la dirige. Une société est une entité abstraite.

À chaque forme d'entreprise vont correspondre divers types de structure juridique.

### *Quels critères de choix pour la structure juridique ?*

Le choix de la structure va résulter de l'analyse de plusieurs critères en fonction desquels vous vous déterminerez. Tous sont à prendre en compte.

C'est un exercice difficile pour lequel il est bon de se faire conseiller par des juristes ou des comptables. Et de préférence par ceux qui n'ont pas d'intérêt dans le choix du statut.

De ces critères, certains ne dépendent pas de vous, mais du métier que vous avez choisi :

- La nature de l'activité : toutes les activités ne sont pas compatibles avec toutes les formes juridiques. Certaines structures sont réservées à certains métiers. Certaines activités sont réglementées.
- Vos capacités personnelles : certains métiers demandent des diplômes, des qualifications, ou des autorisations.

Il y a ensuite d'autres critères qui vont dépendre de vous, mais qui auront un impact différent suivant chaque partenaire potentiel à qui sera destiné le business plan. Il se peut aussi que certains d'entre eux aient des intérêts opposés. Opposés entre eux ou aux vôtres. Quand vous rédigerez votre plan, il va falloir être à la fois cohérent, crédible, convaincant, et ne pas mentir, ce qui pourrait se retourner un jour contre vous.

De quels critères s'agit-il ?

- Le partage du pouvoir de décision : voulez-vous être le patron unique ou êtes-vous prêt à partager les pouvoirs ? À partager les résultats (et les pertes) ? Voulez-vous un ou plusieurs associés ? Serez-vous dirigeant ou associé ?
- Vos responsabilités de manager : acceptez-vous d'être dirigeant, sans avoir la majorité des actions ? Êtes-vous prêt à assumer les responsabilités légales du manager ?

- Vos responsabilités financières : êtes-vous prêt à prendre des risques financiers personnels ? Quelle somme êtes-vous prêt à investir ? Avez-vous les ressources pour réunir les fonds nécessaires avec le seul appui de la banque à laquelle vous allez présenter votre business plan ? Acceptez-vous d'être responsable personnellement des pertes de l'entreprise ? La séparation de votre patrimoine immobilier personnel de celui de votre entreprise est-elle indispensable ? Quel est votre régime matrimonial ?
- Votre statut personnel actuel : est-ce qu'il vous permet de cumuler vos fonctions actuelles avec une autre activité indépendante lucrative ? Quel statut souhaitez-vous avoir : salarié de votre entreprise, gérant non-salarié, ou seul intervenant ?

Autant de questions essentielles pour vous, mais aussi pour vos futurs partenaires qui verront dans la réponse le niveau d'engagement personnel que vous êtes prêt à prendre sur le projet.

Avant d'étudier les différents statuts, commencez donc par essayer de donner une première réponse personnelle à toutes ces questions.

### *Quels statuts juridiques pour votre entreprise ?*

Intéressons-nous ici sur les principaux statuts qui concernent la petite et moyenne entreprise, en les classant suivant leur forme :

**Les entreprises individuelles.** Il y en a de trois types :

- l'entreprise individuelle (EI) ;
- la microentreprise ou microentrepreneur (anciennement appelé autoentrepreneur) ;
- l'entreprise individuelle à responsabilité limitée (EIRL).

**Les sociétés.** Les principales qui vont être analysées sont :

- la Société anonyme à responsabilité limitée (SARL) ;
- l'Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) ;
- la Société par actions simplifiées (SAS) ou la SAS unipersonnelle (SASU) ;
- la Société en nom collectif (SNC) ;
- la Société anonyme (SA).

Le statut de société anonyme correspond à des projets importants. Normalement, il n'est pas adapté à la petite entreprise sauf pour des projets amenés à se développer fortement.

**Il existe aussi d'autres statuts possibles pour divers types d'organisations qui peuvent intéresser le créateur :** la Société d'exercice libéral (SEL) pour les professionnels de santé, la Société civile professionnelle (SCP) pour les professions libérales, la Société civile d'exploitation agricole (SCEA). Enfin les GIE, SCOP, et associations sont adaptés à des structures participatives.

Le tableau de synthèse ci-dessous résume les principaux statuts qui intéressent une petite ou moyenne entreprise, classés selon quatre critères :

- le pouvoir de décision ;
- l'actionnariat ;
- le capital et le risque financier ;
- la responsabilité managériale.

### Statuts juridiques pour une petite entreprise

Statuts Juridiques	Pouvoirs de décision	Actionnariat	Capital, risque financier	Responsabilité Managériale
Entreprise individuelle (EI) et micro entrepreneur	L'entrepreneur a les pleins pouvoirs pour diriger son entreprise	Créateur et personnalité morale de l'entreprise confondus	Pas de notion de capital social Pas d'apport nécessaire Patrimoine privé et personnel confondus	L'entrepreneur est responsable des fautes de gestion
EI à responsabilité limitée (EIRL)	Idem EI	Idem EI	Permet de protéger ses biens personnels en les excluant de l'activité	Idem EI
Société à responsabilité limitée (SARL)	La société est dirigée par un ou plusieurs gérants, personnes physiques obligatoirement	Au moins 2 associés, maxi 100	Capital librement fixé par statuts Responsabilité financière limitée à l'apport en capital	Gérants responsables des fautes de gestion**

Statuts Juridiques	Pouvoirs de décision	Actionnariat	Capital, risque financier	Responsabilité Managériale
Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)	La société est dirigée par un gérant, qui peut être l'associé unique ou un tiers	Un seul associé	Capital librement fixé. Responsabilité financière limitée à l'apport en capital*	Gérant responsable des fautes de gestion**
Société en nom collectif (SNC)		Au moins 2 associés, tous travailleurs indépendants commerçants	Capital librement fixé. Associés responsables solidairement des dettes de la société	
Société anonyme	Conseil d'administration ou conseil de surveillance et directoire	Au minimum 2 actionnaires	Capital minimum de 37 000 € Actionnaires responsables du passif à hauteur de leurs apports	Si conseil d'administration, président et directeur général peut être la même personne dispose des pouvoirs les plus étendus

\* Sauf si le ou les associés se sont portés caution, auquel cas ils sont engagés à hauteur de la caution. \*\* S'il commet des fautes de gestion, le gérant peut être engagé sur ses biens personnels.

## Caractéristiques principales de chaque forme d'entreprise

### 1. L'entreprise individuelle

Le statut d'entreprise individuelle se distingue des statuts de société par sa simplicité de constitution. Quelles sont ses caractéristiques principales ?

#### Engagement financier de l'entrepreneur individuel

**La notion de capital n'existe pas dans une entreprise individuelle.** Le patrimoine de l'entreprise individuelle est confondu avec celui du chef d'entreprise. Il n'y a donc pas l'écran d'une personne morale pour réduire votre engagement ; de ce fait, **vous engagez vos revenus, vos biens propres, votre responsabilité personnelle.** Vous êtes en principe indéfi-

niment responsable des dettes professionnelles contractées dans le cadre de votre activité sur l'ensemble de vos biens propres. De même en cas de sinistre qui résulte de votre activité professionnelle, votre responsabilité professionnelle peut être engagée. Votre patrimoine personnel pourra donc être utilisé pour payer vos créanciers.

Cependant, depuis le 6 août 2015, la résidence principale de l'entrepreneur individuel, qu'il soit nouveau ou déjà existant, a été rendue de droit, insaisissable par ses créanciers professionnels pour les droits nés après le 7 août 2015. Lorsque la résidence principale est utilisée en partie pour un usage professionnel, seule la partie non utilisée pour un usage professionnel est insaisissable.

Votre choix pour ce statut va donc dépendre du risque que vous prenez.

### **Management de l'entreprise**

**L'entrepreneur individuel dispose des pleins pouvoirs pour diriger son entreprise et prend seul les décisions.** Il n'a pas à rendre compte de sa gestion, ni à publier ses comptes annuels, ce qui ne veut pas dire qu'il ne doit pas faire de comptes.

### **Régime social**

L'entrepreneur individuel est soumis au régime de protection sociale des travailleurs indépendants (ou Travailleurs Non Salariés). **Il ne peut pas être lié par un contrat de travail avec son entreprise, puisqu'il est son entreprise.** Il doit cotiser auprès du Régime Social des Indépendants (RSI) sur la base de son revenu professionnel de l'année précédente ou à la Mutuelle Sociale Agricole (MSA) si son activité est agricole. Le revenu professionnel sert de base aussi pour le calcul de l'impôt sur le revenu.

Depuis 2009, les entrepreneurs dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas un certain seuil peuvent opter pour le régime du microsocioal. C'est le cas en particulier de tous les microentrepreneurs. Leurs cotisations sont alors calculées mensuellement ou trimestriellement sur la base du chiffre d'affaires encaissé sur la période.

### **Régime fiscal**

Au niveau de l'entreprise, vous n'avez pas d'imposition si vous êtes entrepreneur individuel. Vous êtes imposé personnellement à l'impôt sur le revenu (IR), sur la base de votre résultat professionnel de l'année précé-

dente. En dessous d'un certain seuil de chiffre d'affaires, et si vos revenus du foyer fiscal ne dépassent pas un certain niveau (26 764 € au 1<sup>er</sup> janvier 2016, multipliés par le nombre de parts fiscales de votre foyer), vous avez droit au microfiscal. Vous pouvez demander alors à payer votre impôt sur le revenu (IR) sur la base du chiffre d'affaires réalisé sur la période.

### **Cas particulier : l'EIRL ou Entreprise individuelle à responsabilité limitée (pour protéger son patrimoine)**

Depuis 2011, l'option pour le régime EIRL est une autre solution pour isoler votre patrimoine, à laquelle peuvent prétendre les entrepreneurs individuels existants et les créateurs d'entreprises individuelles, quelle que soit l'activité exercée, y compris les microentrepreneurs. Avec ce statut, vous créez ce qui s'appelle un patrimoine d'affectation par une simple déclaration à un notaire, certaines conditions de déclaration devant être respectées pour les créanciers antérieurs.

L'avantage de cette option ou de cette déclaration est qu'elle porte alors sur l'ensemble des biens nécessaires à l'exercice de votre activité professionnelle : fonds de commerce, droits au bail, matériel, obligations ou sûretés, et même des biens mixtes professionnels et privés, comme un local d'habitation ou une voiture. En cas de difficultés, seul votre patrimoine professionnel peut être saisi par les créanciers professionnels. De même, seul le reste de votre patrimoine peut être saisi par les créanciers personnels.

### **Le statut de microentrepreneur**

Le statut d'autoentrepreneur est né en 2009 par la loi de modernisation de l'économie. Il répondait à l'objectif de concevoir un statut d'entreprise très simple à créer et léger en charges sociales et fiscales, sans seuil minimum de charges, ce qui était très pénalisant en cas de faible activité.

À fin 2015, il y avait 1 075 000 microentrepreneurs en France en France, dont plus de la moitié déclarait un chiffre d'affaires.

Malheureusement, certains avantages ont été rabetés début 2013, en commençant par une augmentation sérieuse des charges sociales. De nouvelles modifications sont intervenues à fin 2014 : immatriculation et cotisations obligatoires pour les commerçants et artisans, cotisation foncière des entreprises obligatoire après un an d'activité, stage de préparation pour les artisans etc., jusqu'au nom qui a été modifié, puisque

officiellement l'autoentrepreneur est devenu microentrepreneur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

La microentreprise est une entreprise individuelle. C'est son statut juridique. Elle peut donc être créée sans capital, à partir de ses biens propres. Ses dettes personnelles et celles de son entreprise se confondent.

Premier avantage de ce système : il n'y pas de statut officiel du microentrepreneur, au sens juridique du terme, mais simplement l'obligation de s'enregistrer en tant que microentrepreneur. Ensuite, vous payez des charges sociales et fiscales uniquement sur le chiffre d'affaires effectif encaissé.

Le statut de microentrepreneur convient aux petits projets : petites activités artisanales, activités manuelles non réglementées, activités de services à la personne, activités intellectuelles ou artistiques, etc. Ce système est simple, mais il ne répond pas à tous les objectifs : le chiffre d'affaires qu'il autorise est limité. En cas d'embauche de personnel, il implique un cumul des charges sociales correspondantes, ce qui réduit beaucoup l'avantage de ce régime, surtout dans les services. Il ne permet pas la récupération de TVA sur les achats.

Il est en fait très adapté à la phase de démarrage d'un projet quel qu'il soit, y compris des projets plus ambitieux, parce qu'il permet de se concentrer au départ sur la mise en place de sa stratégie et sur le lancement de son activité, avant de consacrer du temps à se structurer, à gérer son entreprise.

## **2. Les sociétés les plus courantes : la SARL, l'EUURL, la SNC et la SA**

Si l'entreprise individuelle ne correspond pas à vos objectifs personnels d'engagement financier, de patrimoine, de gestion, de statut social, vous devez créer une société. Les formes de société les plus courantes pour les petites et moyennes entreprises sont la SARL, l'EUURL et la SNC pour les commerces à plusieurs associés, exceptionnellement la SA, au moins au démarrage.

### *La SARL (Société à responsabilité limitée)*

La SARL est la forme de société la plus courante en France. C'est comme son nom l'indique, une société où la responsabilité est limitée aux apports.

## **Associés**

La SARL doit être constituée de deux associés au minimum, personnes physiques ou morales. La répartition du capital est fonction de l'apport respectif de chaque associé en numéraire. Celle-ci est essentielle pour toutes les décisions importantes.

Les apports en industrie sont autorisés dans une SARL. Ce peut être du matériel, des bâtiments, un brevet, une expertise technique dont la valeur devra faire l'objet d'une expertise au-dessus d'un certain niveau de valeur. Ils ouvrent droit pour l'associé apporteur de participer au partage des bénéfices, mais ils n'entrent pas dans la constitution du capital social.

Une société à deux associés égalitaires, c'est-à-dire avec le même nombre d'actions chacun est possible. Elle suppose une très bonne entente des associés sur les objectifs de l'entreprise, sur la stratégie à conduire et sur le mode de fonctionnement. En cas de désaccord profond, la seule sortie sera la dissolution judiciaire de la société. Mieux vaut donc pour envisager une telle structure, avoir déjà une expérience de travail en commun, ou faire rentrer un troisième associé qui soit indépendant, et qui pourra arbitrer en cas de désaccord. Celui-ci n'a pas besoin d'être employé.

## **Fonctionnement**

La SARL est dirigée par un ou plusieurs gérants, personnes physiques obligatoirement, nommés parmi les associés. Ils sont tenus de rendre des comptes au moins une fois par an à une assemblée générale des associés qui approuve les comptes. En l'absence de limitations statutaires, les gérants ont tous pouvoirs pour agir au nom et pour le compte de la société.

## **Engagement du dirigeant**

Pour les simples associés, leur responsabilité est limitée aux apports. Pour les gérants, ils sont responsables de leurs fautes de gestion et responsables pénalement.

## *L'EURL (Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée)*

### **Associé**

L'EURL est une SARL constituée d'un seul associé. Elle est donc soumise aux mêmes règles qu'une SARL classique, exception faite des dispositions rendues nécessaires par la présence d'un unique associé.

Le montant du capital social est librement fixé par l'associé. S'il n'est pas cohérent avec les exigences économiques du projet, la responsabilité personnelle du gérant pourra être engagée. Les apports peuvent être réalisés en espèces ou en nature.

### **Fonctionnement**

La société est dirigée par un gérant. Ce peut être l'associé unique ou un tiers. Il se prononce sous la forme de décisions unilatérales sur tout ce qui relève de sa compétence. Plusieurs mesures visent à simplifier les règles de fonctionnement de l'EURL gérée par l'associé unique.

### **Responsabilité**

La responsabilité de l'associé est limitée aux apports. Toutefois, en cas de faute de gestion, sa responsabilité peut être étendue à ses biens personnels.

### *La SNC (Société en nom collectif)*

#### **Associés**

La SNC est composée de deux associés au minimum qui peuvent être des personnes physiques ou morales. Ils ont tous le statut de commerçant.

Aucun capital minimum n'est exigé pour constituer une SNC. La répartition des parts sociales entre les associés est mentionnée dans les statuts. Tous les associés doivent faire apport à la société. Ces apports peuvent être en numéraire, en nature ou en industrie. Seuls les apports en numéraire et en nature concourent à la formation du capital social. La cession des parts n'est possible qu'avec le consentement de tous les associés.

### **Fonctionnement**

En principe, tous les associés sont gérants, sauf indication contraire des statuts. Un non associé peut également être désigné en qualité de gérant. Le gérant engage la société à l'égard des tiers, il en est le représentant légal. S'il y a plusieurs gérants, chaque gérant peut valablement représenter seul la société vis-à-vis des tiers.

### **Responsabilité**

Les associés sont responsables indéfiniment et solidairement des dettes de la société.

### *La SA (Société anonyme)*

C'est le statut adapté à des projets importants.

#### **Actionnaires**

Une société non cotée doit réunir au moins deux actionnaires apportant un minimum de 37 000 € de capital qui peut être en numéraire ou en nature. Les apports en industrie ne sont pas autorisés dans une SA. En contrepartie des apports les actionnaires reçoivent des actions.

#### **Fonctionnement**

La SA peut opter pour deux types de fonctionnement :

- Un conseil d'administration composé d'au minimum 3 membres qui fixe les orientations et veille à la bonne marche de la société. Il dispose des pouvoirs de convocation de l'assemblée générale et d'établissement des comptes.
- Un conseil de surveillance composé de 3 à 18 membres qui contrôle et surveille la gestion de la société et un directoire composé de 2 à 5 membres.

#### **Engagement du dirigeant**

Le directeur général qui peut être le président du conseil d'administration (PDG) dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société dans les limites des statuts. Il représente la société à l'égard des tiers.

Le directoire (avec conseil de surveillance) est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société dans les limites de l'objet social et des pouvoirs attribués à l'assemblée des actionnaires et au conseil de surveillance.

### *Les autres types de société*

Suivant l'importance du projet, le métier, le type d'apport en capital, d'autres statuts sont possibles.

La SAS, Société par action simplifiée, est une SA qui peut n'avoir qu'un seul actionnaire. Sa principale caractéristique est qu'elle permet de dissocier le capital du pouvoir. Un associé peut disposer de prérogatives indépendantes de sa part de capital. De plus, aucun capital minimum n'est

exigé. Avec plus de souplesse qu'une SA, elle est adaptée aux nouveaux projets.

La SASU, Société par action simplifiée unipersonnelle, est une SAS dirigée par un associé unique personne physique. Elle bénéficie de règles de constitution et de fonctionnement allégées.

La SEL, Société d'exercice libéral, est adaptée aux professions de santé. Elle permet de mettre en commun matériel et locaux.

La SCP, Société civile professionnelle, réunit des professionnels exerçant une même profession libérale juridique. La société est responsable des actes accomplis en son nom par les associés.

La SCEA, Société civile d'exploitation agricole, convient à l'exploitation d'un domaine agricole, à la gestion et l'exploitation de terres.

### *Les statuts d'une société*

Si vous créez une société, il vous faudra établir des statuts qui matérialisent les principales règles juridiques de son fonctionnement et des relations entre les actionnaires ou associés et ses dirigeants. La plupart de ces règles sont imposées par la loi. Les statuts sont obligatoirement écrits. Votre futur comptable pourra vous en proposer. De nombreux modèles peuvent aussi se trouver sur Internet. Il sera bon de les avoir préparés avant de finaliser votre business plan pour pouvoir répondre à des questions éventuelles, surtout sur le mode de gestion de la société.

### *Pacte d'actionnaire et garantie de passif*

En plus des statuts vous aurez sans doute intérêt à préparer un pacte d'actionnaires, là encore avant de finaliser votre business plan. Le pacte d'actionnaires est un accord entre les différentes catégories d'investisseurs d'un projet pour équilibrer les intérêts des uns et des autres. Il permet aux financiers de pouvoir sortir un jour du capital, à une valeur qui tient compte des performances sans pour autant mettre en jeu la survie de l'entreprise. Il permet aux fondateurs de se protéger de l'entrée de partenaires non souhaités en cas de sortie d'actionnaires.

Le pacte peut comprendre une clause d'agrément d'un nouvel actionnaire par les actionnaires existants en cas de cession d'actions à l'extérieur. Une clause de préemption en cas de cession peut donner la priorité de rachat à certains des actionnaires, en général les fondateurs ou dirigeants de départ, ou l'actionnaire principal.

Dans le cas d'une association de fondateurs, une SARL par exemple, il permet aussi de fixer des règles de management.

En cas d'investissement dans une société existante, il pourra y être ajouté une garantie de passif des anciens actionnaires ou associés et des dirigeants pour rassurer les investisseurs. La garantie engage le vendeur à indemniser l'acheteur si l'actif diminue ou si le passif augmente après le jour de la cession pour des causes antérieures à cette cession.

## Chapitre 20

# Quelles charges sociales et fiscales ?

Nous entrons maintenant dans le maquis des charges sociales et fiscales. Difficile d'y être d'une précision absolue tant le système est complexe avec ses multiples règles, ses cas particuliers, ses dérogations, et avec ses changements réguliers de règles et de taux. En 2013 par exemple, les charges sociales pour la microentreprise avaient beaucoup augmenté. En 2014, elles ont été modifiées à nouveau, ainsi que certaines règles. Vous n'échapperez pas à ces modifications. De nombreux sites Internet, les comptables, divers organismes vous aideront à vérifier. Votre objectif sera ici, après avoir retenu un statut juridique, de faire une estimation suffisamment précise de vos charges futures pour que votre prévisionnel financier soit valide. Cela vous permettra de fiabiliser votre plan financier et de présenter un business plan réaliste et surtout sur lequel vous pourrez vous baser ensuite pour vous-même comme pour vos partenaires. Cela vous évitera aussi des surprises désagréables le jour où vous recevrez des factures pour ces charges.

## *Les charges sociales pour un gérant minoritaire ou égalitaire de SARL*

En tant que créateur, vous paierez des charges sociales comme un salarié, si vous êtes gérant minoritaire ou égalitaire de SARL.

Rappelons que le coût total d'un salarié correspond à son salaire brut, plus les cotisations sociales patronales. Le taux moyen de ces cotisations patronales est estimé à 42 % du salaire brut, hors déductions spécifiques.

## *Les charges sociales pour un responsable d'entreprise individuelle ou gérant majoritaire de SARL ou d'EURL*

Dans ce cas, vous êtes un travailleur non-salarié (TNS). L'assise de vos cotisations sociales va dépendre du statut juridique de votre entreprise.

Ce sera :

- Pour un entrepreneur individuel :

Sur le revenu professionnel imposable. Celui-ci est calculé en déduisant de votre revenu professionnel (vos facturations) vos cotisations obligatoires, sachant que la CSG et la CRDS ne sont pas déductibles. Ce revenu net sert de base de calcul de vos cotisations pour l'année suivante.

La totalité de ces cotisations déductibles représente environ 37 % du revenu net (après déduction des cotisations déductibles), auquel s'ajoutent la CSG + CRDS non déductibles 8 %, soit un total de 45 % du revenu net.

- Pour un gérant majoritaire de SARL ou gérant d'EURL :

Ce sera sur la rémunération nette perçue à laquelle s'ajoute la fraction des dividendes perçus dont le montant excède 10 % du capital et du compte courant d'associé.

Le gérant majoritaire de SARL doit cotiser aux mêmes caisses que :

- Les commerçants, si la SARL a un objet commercial ou industriel.
- Les artisans, si la SARL a un objet artisanal.
- Les professions libérales, si la SARL a un objet libéral.

## *Les charges sociales pour la microentreprise*

Si vous êtes microentrepreneur, vous paierez vos charges uniquement en fonction du chiffre d'affaires que vous avez encaissé, donc après avoir reçu les fonds. Les taux ont diminué au 1<sup>er</sup> janvier 2015. Ils dépendent de votre activité.

## *Les charges sociales patronales pour une entreprise industrielle, artisanale, agricole ou libérale*

Elles correspondent à toutes les charges patronales payées à l'Urssaf pour l'ensemble des salariés, y compris celles du dirigeant-salarié.

## *Quelles charges fiscales ?*

Selon la structure juridique que vous avez choisie, votre entreprise sera soumise à l'impôt sur le revenu (IR) ou à l'impôt sur les sociétés (IS).

### **Entreprises soumise à l'impôt sur le revenu (IR) :**

Si vous créez une entreprise individuelle, une microentreprise, une EURL, ou une société de personnes (SNC, SCP), la personnalité morale que constituent l'entreprise et la personnalité physique du créateur que vous êtes étant confondues, vous serez soumis à l'impôt sur le revenu (IR). On dit aussi que l'entreprise soumise à l'impôt sur le revenu (IR) est « transparente » au niveau fiscal par rapport au chef d'entreprise. Aucune distinction n'est donc effectuée entre le bénéfice de l'entreprise et sa rémunération.

La base de déclaration est le revenu professionnel net, lequel est calculé en déduisant les charges du chiffre d'affaires. Ce revenu professionnel net est porté sur la déclaration d'ensemble des revenus de l'entrepreneur individuel (ou des associés pour la quote-part qui leur revient) dans la catégorie dont il dépend selon son activité, Bénéfices industriels et commerciaux (BIC) ou Bénéfices non commerciaux (BNC) :

### **Cas de la microentreprise :**

Le bénéfice imposable est déterminé par l'administration fiscale qui applique au chiffre d'affaires (CA) un abattement forfaitaire pour frais professionnels, selon des règles simples, fonction de votre catégorie d'activité.

### **Sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés :**

Le bénéfice net des sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés est la base du calcul de leurs impôts. Il est calculé comme pour les entreprises individuelles soumises au réel, par la différence entre les recettes hors TVA (HT) et les dépenses engagées au cours de l'exercice. Dépenses qui comprennent aussi la rémunération des dirigeants, les amortissements et diverses provisions ou exonérations fiscales.

Le montant de l'impôt sur les sociétés (IS) est l'application d'un taux fixe d'imposition au bénéfice net. Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, le taux normal est fixé à 33,33 %. Pour les petites et moyennes entreprises, dont le capital est détenu au moins à 75 % par des personnes physiques, un taux réduit de 15 % s'applique de plein droit sur la fraction du bénéfice imposable inférieure à 38 120 €. Les dirigeants sont en plus imposés personnellement sur leur rémunération.

### **Régime des dividendes :**

Les associés ou actionnaires d'une société peuvent décider de distribuer sous forme de dividende tout ou partie des bénéfices réalisés par la société. Les dividendes ne sont pas considérés comme une rémunération, mais comme des revenus de capitaux mobiliers : ils ne sont donc pas soumis à cotisations sociales sauf pour les travailleurs non-salariés (gérants majoritaires de SARL, associé d'EURL) pour la fraction supérieure à 10 % du capital social, des primes d'émission et des sommes versées en compte courant.

En revanche, les dividendes sont soumis :

- à l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 % ;
- au prélèvement social de 4,5 % ;
- à la contribution additionnelle au prélèvement social de 0,3 % ;
- à la CSG (8,2 %) et la CRDS (0,5 %) ;
- à la contribution finançant le revenu de solidarité active (RSA) de 2 %.

### **La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) :**

De manière générale, les ventes et les prestations de services réalisées en France sont soumises à la TVA, sauf cas d'exonération particulière.

La TVA est un impôt indirect sur la consommation. C'est le consommateur final qui supporte la charge de la TVA, et non l'entreprise productrice du

bien ou du service. L'entreprise facture au client la TVA et la reverse ultérieurement au service des impôts, déduction faite de la TVA payée sur les achats qui entrent dans son prix de revient.

Sauf pour les microentreprises, le plan financier est présenté hors taxes (HT).

**La contribution économique territoriale (CET) et cotisation sur la valeur ajoutée (CVAE) :**

La taxe professionnelle sur les équipements et biens mobiliers (TP), à laquelle étaient soumises les entreprises, a été supprimée le 1<sup>er</sup> janvier 2010. Elle a été remplacée par la contribution économique territoriale (CET) qui est composée :

- D'une cotisation foncière des entreprises (CFE), assise sur les valeurs locatives foncières. Celle-ci n'est applicable qu'à partir du 2<sup>e</sup> exercice. La loi de finances pour 2014 a supprimé l'exonération dont bénéficiaient les microentrepreneurs pour les trois années suivant l'année de création.
- D'une cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), prélevée selon un barème progressif et due uniquement à partir de 500 000 € de chiffre d'affaires.

**CSG et CRDS :**

La contribution sociale généralisée (CSG) et la contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS) sont des prélèvements de nature fiscale, destinés au financement de la Sécurité sociale. Ils ont été intégrés dans les prélèvements sociaux vus à l'étape précédente. Ils sont dus par tous les salariés domiciliés en France.

Pour les entreprises individuelles soumises à l'impôt sur le revenu la CSG-CRDS est, comme pour les salariés, calculée sur la base du revenu brut (sans déduire les cotisations de Sécurité sociale).

Le taux de la CSG est de 7,5 % du revenu majoré des cotisations de Sécurité sociale fiscalement déduites, le taux de la CRDS de 0,5 % de ce revenu.

Pour les microentreprises la CSG et la CRDS sont incluses dans le prélèvement libératoire social avec toutefois un minimum en cas de chiffre d'affaires faible.



*4<sup>e</sup> partie*

# Valider un plan financier prévisionnel

*Volumes et chiffre d'affaires,  
Achats  
Marges brutes et charges  
Compte d'exploitation  
Plan de financement  
Bilan*

Nous avons vu que le business plan se destine à la fois à vous-même et aux investisseurs qui vont vous apporter les fonds dont vous avez besoin pour votre projet, quel que soit leur profil : financiers, banquiers, actionnaires, industriels, etc. Tous l'exigeront. Si vous n'êtes pas vous-même un financier vous allez sans doute faire appel à un comptable ou tout autre conseil pour vous guider dans la partie financière de sa construction. Dans tous les cas, il est important que vous en compreniez les règles de base.

En fait, il n'est pas raisonnable de conduire une entreprise, sans comprendre un minimum le domaine financier. Pour pouvoir la mener plus facilement vers des activités rentables. Pour comprendre comment se financent vos projets, où sont les faiblesses, les risques. Pour anticiper l'arrivée de difficultés et réagir plus efficacement lorsque celles-ci surviennent. Et, ce qui est tout aussi important, pour convaincre vos partenaires investisseurs potentiels. Parce que l'une des difficultés que vous rencontrerez avec vos banquiers ou actionnaires de type financier, c'est qu'ils attachent énormément d'importance aux chiffres, mais beaucoup moins à l'histoire qui est derrière. Les chiffres comptables c'est du concret pour eux. Votre business plan devra absolument intégrer cette attitude et vous devrez être capable de montrer un minimum de connaissances, même si la partie financière du plan n'a pas été préparée par vous.

La compréhension de base des données financières essentielles est possible, si elle est bien expliquée. Le but des quelques lignes qui suivent est de décrire ce qu'il est utile de savoir.

## Chapitre 21

# Pourquoi faut-il une comptabilité ?

### *La tenue d'une comptabilité est obligatoire*

Il faut savoir en premier que, dans une entreprise, vous ne pouvez pas enregistrer les écritures n'importe comment. Des conventions sont établies et sont a priori les mêmes pour tous dans un même pays. Elles répondent à des à des règles précises que vous trouverez dans le Plan comptable général. Ces conventions ne sont pas uniques et pour certaines écritures, il peut exister différentes méthodes d'enregistrement. Ce livre vous proposera des tableaux financiers simples à comprendre et suffisamment détaillés pour une bonne présentation de votre business plan. Par contre, si votre plan est destiné à des financiers de haut niveau, il sera peut-être utile de l'enrichir de divers ratios de rentabilité, capitalisation, etc.

Sachez aussi que la tenue d'une comptabilité est une obligation légale pour toutes les entreprises mais il n'est pas nécessaire pour autant, en tant que chef d'entreprise, que vous soyez capable d'enregistrer vous-même les écritures comptables. La compréhension des bases peut suffire à comprendre la situation financière de votre entreprise.

Si vous êtes en entreprise individuelle classique ou en société, seule une personne avertie peut connaître l'ensemble des règles, ce qui vous obligera sans doute à recourir à un comptable pour établir vos comptes. Par contre, si vous avez un peu de rigueur et de compréhension des chiffres, vous pourrez enregistrer vous-même les mouvements principaux qui résultent de vos factures, des encaissements, des dépenses, des paiements, et des mouvements bancaires dans un premier temps. Cela réduira le coût de votre comptable parce que son rôle reviendra alors à établir les comptes réguliers et à les interpréter pour vous conseiller sur votre stratégie et dans votre gestion.

Si vous êtes en microentreprise, la comptabilité est tellement simplifiée que vous pourrez l'établir vous-même, à condition de ne pas être allergique aux chiffres. Il vous suffira de quelques tableaux simples pour noter vos ventes et vos dépenses, seules informations obligatoires. Cela vous permettra de démarrer simplement, de ne pas trop compliquer vos débuts. Mais ce ne sera pas suffisant pour comprendre votre situation financière et pour répondre à toutes les questions de votre banquier.

Vous découvrirez donc rapidement l'intérêt d'établir des comptes plus complets, pour pouvoir gérer au mieux votre entreprise.

### *Transparence et consistance pour que la confiance soit forte*

Vous allez transmettre des documents financiers prévisionnels à des tiers qui deviendront peut-être votre banquier ou votre actionnaire, votre associé. Avant même de commencer, interrogez-vous sur la transparence de vos comptes et établissez des règles claires que vous pourrez suivre dès le premier jour.

Si vous êtes en microentreprise vous n'avez que très peu de latitude, puisque vos résultats sont basés uniquement sur votre chiffre d'affaires encaissé, sauf à ne pas déclarer toutes vos recettes. Mais, vous savez que cela est une fraude. Pour une entreprise individuelle ou une société, ce sera plutôt à la fin du premier exercice que vous vous interrogerez sur la transparence de vos comptes parce que vous pourrez vous retrouver alors dans une situation où vous souhaitez dégager le maximum de profit, ou au contraire, le minimiser pour payer le moins possible d'impôts. Vous serez donc tenté de choisir un résultat qui n'est pas la réalité, surtout

si vous êtes en perte. Vous en arriverez peut-être même à vous mentir à vous-même.

L'idée de cette réflexion est de vous inciter à être le plus transparent possible dans vos comptes dès le départ, surtout si vous comptez avoir recours aux crédits bancaires ou à des actionnaires. Ensuite, il vous suffira d'être consistant d'un exercice à l'autre pour être crédible. C'est indispensable pour garder la confiance de vos partenaires financiers, pour que le jour où vous aurez à nouveau besoin d'eux, ils vous croient. C'est donc dès votre premier business plan que vous devez vous efforcer d'être le plus près possible de la vérité, de vos propres projections.



## Chapitre 22

# Calculer ses volumes et son chiffre d'affaires prévisionnel

Le premier indice de performance d'une société, c'est le plus souvent, le chiffre d'affaires. Tant qu'il est en croissance, le dirigeant est supposé créer de la richesse pour son entreprise. Votre business plan devra donc montrer de la croissance pour les premières années. Et si un jour, la croissance se ralentit, et à plus forte raison si elle devient négative, vos partenaires et vous-même allez commencer à vous inquiéter. Vous devrez réagir rapidement.

Dans une petite entreprise qui dépend souvent d'une seule activité sur un territoire réduit, cette situation a plus de chance d'arriver que dans une grande entreprise qui est présente en général sur plusieurs métiers, sur plusieurs marchés. Cette baisse n'est pas forcément inquiétante, si elle résulte d'une décision de management, ou si les mesures ont déjà été prises pour repartir. Mais, elle sera difficile à faire accepter sans avoir de bonnes raisons stratégiques. Dans une création, ou dans le lancement d'un projet, ne présentez donc pas un chiffre d'affaires qui ne soit pas en croissance dans les premières années.

## *Calculer son chiffre d'affaires prévisionnel*

Suivre son chiffre d'affaires est l'opération la plus simple. C'est la somme des factures que vous avez effectuées. Il se calcule sur une période qui varie d'une journée à une année. Pour la microentreprise vous parlerez aussi de chiffre d'affaires encaissé. Cela correspond à la part de votre chiffre d'affaires qui vous a été effectivement payé.

Vous n'en êtes pas encore à ce stade de votre entreprise. Vous en êtes à estimer un chiffre d'affaires prévisionnel, ce qui est un exercice beaucoup plus délicat et hypothétique, qui va dépendre de vos choix stratégiques. Il y a plusieurs méthodes pour calculer ce prévisionnel. Elles vont dépendre du type d'informations que vous avez pu acquérir dans votre étude de marché.

Ce peut être :

- Par référence à la concurrence, si vous avez réussi à vous procurer les comptes de vos concurrents futurs ou d'entreprises équivalentes, ou si vous avez trouvé des études sectorielles. C'est la méthode la plus adaptée à la petite entreprise.
- Par intention d'achats, une méthode normalement réservée aux grandes entreprises qui peuvent faire une étude de marché. Si vous êtes sur une niche d'activité sur un territoire géographique limité, un sondage pourra vous aider à estimer les volumes ou les sommes que les clients sont prêts à consacrer à votre produit ou service.
- Par marché potentiel, en croisant des études nationales sur votre activité ou une activité proche avec des données démographiques sur votre territoire cible.

Les calculs de chiffre d'affaires pour des produits se feront en général à partir d'un volume estimé pour une période que vous multipliez par un prix moyen de vente. Dans les services, ils pourront se faire par prestation ; vous déterminerez alors une facture moyenne sur la base d'un prix horaire que vous multipliez par le temps prévu d'intervention et ensuite par le total de prestations de la période.

Éric a le projet de lancer son entreprise individuelle de maçonnerie. Il a projeté un tarif horaire de 25 € HT. Il prévoit pour la deuxième année de facturer 7 heures et demie par jour, 20 jours par mois, 11 mois par an. Son chiffre d'affaires prévisionnel annuel est donc de 41 250 € HT (= 7,5 x 25 HT x 20 jours x 11 mois).

Christophe et Thierry souhaitent créer une SARL pour agencement et rayonnages de magasins et logements de particuliers. Ils sont sous-traitants de sept entreprises qui leur assurent déjà un bon carnet de commandes. Ils prévoient 15 heures pour eux deux par jour, facturées à 34 € HT de l'heure, 200 jours par an. Leur chiffre d'affaires prévisionnel annuel est de 102 000 € HT.

Pour les microentreprises, il y a une autre approche que vous pouvez utiliser pour évaluer votre prévisionnel qui est acceptable pour des investisseurs, dans les cas où la prévision est difficile : c'est de calculer votre point d'équilibre de rentabilité, autrement dit le niveau de chiffre d'affaires annuel que vous devez atteindre, pour que votre marge brute totale de la période couvre vos frais fixes, un calcul qui est présenté plus loin. Si vous n'êtes pas sûr d'atteindre au moins ce niveau, mieux vaut repenser sérieusement à l'opportunité de vous lancer.

Votre chiffre d'affaires prévisionnel est un point de départ essentiel de l'établissement de vos comptes. Si vous vous faites conseiller par un comptable ou un organisme d'aide à la création, soyez très critique pour le calcul des volumes de vente et les calculs de chiffres d'affaires. Dites-vous que certains conseils auront un intérêt à vous faire croire que vous dépasserez les seuils de la microentreprise pour vous démontrer que le statut de microentrepreneur n'est pas pour vous. Ou tout simplement qu'ils chercheront à vous faire plaisir, en vous présentant le beau projet que vous espérez.

Sachez aussi, que si vous vous appuyez sur des analyses sectorielles d'activité, vous obtiendrez des moyennes à partir des chiffres d'entreprises qui existent depuis des années ; moyennes que vous n'atteindrez probablement qu'après plusieurs exercices. Soyez donc prudent et réaliste dans votre croissance prévisionnelle. N'oubliez pas que ces chiffres prévisionnels doivent être les vôtres. Vous devrez les endosser vis-à-vis de vos partenaires et de vous-même quand vous vous lancerez.

### *En microentreprise, ignorez les revenus à faible marge*

Si vous êtes en microentreprise, dans l'artisanat ou les services, il se peut que vos clients vous demandent de leur fournir du matériel ou des marchandises avec vos prestations. Évitez alors de gonfler votre chiffre

d'affaires avec ces achats, si vous devez les refacturer avec des marges faibles. Vous n'y gagnerez sans doute presque rien, parce que vous devrez supporter des charges sociales sur ce chiffre d'affaires qui ont de fortes chances d'être plus élevées que votre marge. Vos marges nettes seront donc négatives. Et en plus, ces ventes vous rapprocheront rapidement du seuil de chiffre d'affaires de la microentreprise. Préférez donc une solution d'achat pour le compte de vos clients qui pourra ne pas apparaître dans votre comptabilité. Elle est autorisée par l'administration si un accord entre votre client et vous a été formalisé.

## Chapitre 23

# Achats, marge brute et autres charges variables

Les charges d'une entreprise peuvent être classées de différentes manières. Pour une petite ou moyenne entreprise, contentons-nous d'une répartition simple entre charges variables et charges fixes. Cette méthode a l'avantage de faciliter le calcul d'un point d'équilibre de chiffre d'affaires à partir duquel l'entreprise commence à être bénéficiaire. Nous y reviendrons.

### *Le poste d'achat conditionne votre marge brute et donc la base de vos résultats*

Premier poste dans le plan comptable des dépenses de l'entreprise qui achète pour produire ou revendre, les achats sont le générateur de deux facteurs essentiels de réussite :

- La marge brute sur achats d'une part, le poste principal qui va vous permettre de couvrir vos frais fixes, et qui influencera directement votre rentabilité, plus que votre chiffre d'affaires.
- La trésorerie, parce que la bonne gestion de vos achats influera directement la valeur de votre stock et donc votre trésorerie, ce qui va conditionner vos projets de développement, et surtout votre sérénité.

Pour ces deux raisons, c'est un poste essentiel de votre stratégie qu'il faudra surveiller régulièrement.

Au sens comptable, les achats représentent l'ensemble des biens (marchandises, matières et fournitures) et services de production (sous-traitance, énergie) acquis au cours d'une période par l'entreprise en vue de la vente, après transformation ou non. Ils comprennent aussi les matières consommables ou fournitures utilisées dans le cours des activités normales de l'entreprise.

Pour calculer la marge brute sur achats la comptabilité suit en fait vos consommations, en supprimant des achats les variations de stock. La formule simple à retenir est la suivante :

**Consommations d'une période = achats + stock départ – stock final**

Les consommations sont pour une majeure partie, directement liées à votre chiffre d'affaires. Plus vous vendez, plus vous consommez. La différence entre vos ventes et vos consommations est votre marge brute, appelée marge commerciale pour les entreprises commerciales. Sauf pour les entreprises dispensées de TVA, elle se calcule hors TVA (HT). Et, le plus souvent, elle s'exprime en pourcentage du prix de vente HT, ce qui facilite les comparaisons. C'est le taux de marge qui a été vu précédemment.

Votre stratégie va vous conduire à améliorer le plus possible ces taux de marge brute qui s'amélioreront d'année en année en fonction de vos négociations avec les fournisseurs et de votre organisation. Et si vous vendez des lignes de produits ou services différents, il sera intéressant de suivre les marges spécifiques de chaque ligne. Cela peut vous permettre de différencier votre stratégie de prix par exemple, et donc de marge, en fonction de conditions différentes de marché.

### *Fixez-vous un objectif de marge brute volontariste que vous suivrez dès le départ*

Pour établir votre plan prévisionnel de marge brute, vous déterminerez pour commencer un objectif moyen de taux de consommation à terme, qui n'est que le complément à 100 % du taux de marge brute. Vous le trouverez dans les analyses de marché sectorielles, dans les comptes de vos concurrents, ou par analogie avec d'autres secteurs. Vous supposerez en-

suite que vous ne parviendrez pas à ce taux dès la première année, faute de pouvoir négocier avec les fournisseurs au départ, et parce que votre gestion sera à ses débuts. Vous introduirez aussi un facteur correcteur de qualité et prix qui sera fonction de votre choix de positionnement par rapport à la moyenne sectorielle. Toutes ces corrections vous conduiront à un objectif de marge que vous n'atteindrez qu'après quelques années. Et si vous êtes un bon acheteur, qui en plus, n'a pas peur de vendre un peu plus cher, vous choisirez un objectif plus volontariste.

### Exemple de projection de marge brute

	N	N + 1	N + 2	N + 3
Marge brute moyenne du marché	43 %	43 %	43 %	42 %
Correction démarrage	- 3 %	- 2 %	- 1 %	0
Correction mix qualité-produit / Moyenne	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %	+ 4 %
Marge brute moyenne	44 %	45 %	46 %	46 %

Pour améliorer ensuite ce taux de marge, vous aurez plusieurs moyens : négocier avec vos fournisseurs, ou en changer, modifier le produit, en éliminant par exemple ce qui n'est pas indispensable, améliorer votre productivité. Vous pourrez aussi revoir le choix de vos produits. Pour vous aider dans cette démarche, la mise en place dès le départ de votre entreprise d'un suivi analytique des consommations par produit ou famille de produit, vous permettra de confronter rapidement vos chiffres réels à vos objectifs, et donc de modifier plus efficacement votre stratégie.

### *Les autres charges variables*

Les achats font partie des charges variables de l'entreprise. S'y attachent directement les transports sur achats et sur ventes que vous devez estimer dans vos prévisions, et les commissions. L'ensemble est fortement lié au chiffre d'affaires.

Les autres frais variables le sont plus ou moins. Les coûts d'énergie, électricité, eau, le sont pour une petite fraction. Une partie des salaires peut être variable. Ce sont les primes et autres commissions, ainsi que certains contrats à durée déterminée, l'intérim, la sous-traitance. Normalement, et surtout en période de création, la plupart de ces charges variables sont faibles et peuvent être regardées comme des coûts fixes dans la prépa-

ration des comptes prévisionnels d'une petite entreprise, d'autant que, si vous vendez plus que vos prévisions, vos revenus seront supérieurs ; ils devraient vous permettre de financer la hausse correspondante des charges variables tout en continuant à augmenter votre marge globale. Vous pouvez donc les ignorer dans vos prévisions.

## Chapitre 24

# Les charges fixes de l'entreprise

La maîtrise des charges fixes est un des moyens pour le chef d'entreprise de baisser le point d'équilibre du chiffre d'affaires à partir duquel l'entreprise devient rentable. Passé ce niveau, la vie devient plus facile, plus rassurante. Réduire les dépenses fixes, c'est baisser le point d'équilibre. C'est un moyen rapide de dégager de meilleurs résultats. Il est donc essentiel d'y consacrer aussi du temps, avant même de lancer votre entreprise.

### *Les dépenses entrant dans vos charges fixes*

#### **Les charges fixes se répartissent en :**

1. Autres achats et charges externes. Ce sont toutes les fournitures et prestations de tiers. Ce poste comprend :
  - les achats non stockés de matières et fournitures (eau, énergie...) ;
  - les fournitures de petit matériel ou administratives ;
  - les achats de sous-traitance pour leur partie non variable ;
  - les redevances de crédit-bail ;
  - les locations ;
  - l'entretien et les réparations ;
  - les primes d'assurances ;

- les études et recherche ;
  - le personnel extérieur à l'entreprise ;
  - les honoraires ;
  - la publicité ;
  - les frais de déplacements ;
  - les frais postaux et de télécommunication ;
  - les services bancaires (coffres, terminaux de cartes de crédit).
2. Impôts et taxes. Ce poste regroupe les impôts autres que l'impôt sur les bénéfices, la TVA et la Contribution économique territoriale (CET). Ce sont les impôts sur les véhicules professionnels, sur les salaires, taxes d'apprentissage, sur des acquisitions de fonds de commerce, taxes foncières, etc.
  3. Salaires et traitements des salariés y compris pour le dirigeant.
  4. Charges sociales liées aux salaires ci-dessus.
  5. Dotations aux amortissements et provisions (repris ci-dessous).
  6. Autres charges. Elles comprennent des redevances, des jetons de présence pour les administrateurs, les pertes sur créances irrécouvrables.
  7. Charges financières. Ce poste regroupe tous les intérêts de vos emprunts et les commissions bancaires.
  8. Charges exceptionnelles. Ce sont toutes les dépenses qui ne sont pas courantes. Ce poste reprend les conséquences financières d'événements exceptionnels et donc imprévues pour la plupart. Par définition, il ne figurera donc pas dans votre prévisionnel.

### *Quelle rémunération pour le chef d'entreprise ?*

Si vous êtes travailleur individuel, associé unique d'une EURL, gérant majoritaire de SARL, ou profession libérale, vous êtes un travailleur indépendant, appelé aussi travailleur non-salarié (TNS). Dans les autres cas, vous êtes salarié.

Dans tous les cas, votre rémunération va se composer de plusieurs facteurs : salaire ou prélèvement pour les travailleurs indépendants, remboursement de frais personnels, distribution de dividendes si vous êtes en société et que vous faites des bénéfices.

Dans votre plan financier, vous allez fixer un revenu pour vous-même qui sera fonction de vos résultats prévisionnels. La réalité dans les petites

entreprises risque d'être différente de la prévision, puisqu'en pratique votre revenu personnel y sera souvent la variable d'ajustement de votre trésorerie. Ce qui revient à dire que chaque mois, vous ne pourrez vous payer qu'en fonction des résultats effectifs et surtout de la trésorerie de votre entreprise, même si vous avez décidé de ne pas le faire pour préserver le budget familial et même si cela est difficile à imaginer, si vous n'avez pas déjà eu cette expérience.

Si vous êtes seul dans votre petite entreprise, soyez donc prudent dans vos estimations de rentrées avant de commencer, et accordez-vous une rémunération raisonnable. Maintenez éventuellement une part de vos allocations-chômage ou équivalentes si vous y avez droit.

### *Les amortissements*

L'amortissement comptable d'un investissement non financier a pour objet d'étaler son coût sur sa durée d'utilisation. Celui-ci est donc réparti sur plusieurs exercices, ce qui permet de ne pas grever fortement vos dépenses de l'année d'acquisition. Il est regardé aussi comme la constatation qu'un investissement s'use dans le temps et qu'il faut donc reconstituer le capital pour permettre son remplacement ultérieur. Fiscalement un amortissement est une charge qui diminue le bénéfice.

La durée d'amortissement d'un investissement correspond en principe à sa durée de vie. Elle peut varier de trois ans pour un micro-ordinateur à 50 ans pour une construction. Différentes méthodes sont utilisées pour les amortissements, les règles d'ensemble étant encadrées par l'administration fiscale. La plus courante est un amortissement linéaire. Vous y amortissez la même somme chaque année.

L'amortissement illustre parfaitement la différence entre vos dépenses d'exploitation et vos sorties de trésorerie. La sortie de trésorerie correspondant à un investissement sera faite au moment de l'acquisition. Par contre, en termes d'exploitation vous pourrez répartir votre dépense sous la forme d'amortissements étalés sur plusieurs exercices, selon l'exemple suivant :

Exemple d'amortissement d'une machine-outil :

Valeur d'origine brute : HT 15 000 €.

Date de mise en service : 01/05/2016.

Durée d'amortissement : 5 ans.

Exercice fiscal du 01/01 au 31/12 de chaque année.

Mode d'amortissement : Linéaire.

Exercice	Durée d'amortissement	Amortissement	Cumul d'amortissement	Valeur nette
2016	8 mois	2 000 €	2 000€	13 000 €
2017	12 mois	3 000 €	5 000 €	10 000 €
2018	12 mois	3 000 €	8 000 €	7 000 €
2019	12 mois	3 000 €	11 000 €	4 000 €
2020	12 mois	3 000 €	14 000 €	1 000 €
2021	4 mois	1 000 €	15 000 €	0

En fin de période d'amortissement votre machine ne vaudra plus rien comptablement. En réalité elle fonctionnera peut-être toujours, auquel cas son coût d'exploitation sera nul, à part de l'énergie et sans doute un peu plus de maintenance.

## Chapitre 25

# Le compte d'exploitation et son analyse

Chiffres d'affaires et marge brute sont des indices de mesure du niveau de votre activité. Un autre indice encore plus significatif de vos performances est le résultat de votre compte d'exploitation.

Comment le calculer ? Reprenez votre chiffre d'affaires prévisionnel et ajoutez-y vos autres revenus non liés à votre exploitation : subventions, commissions diverses perçues, ainsi que vos produits financiers. Plus tard vous y ajouterez les produits exceptionnels éventuels, recettes hors exploitation, telles que les plus-values sur cessions d'immobilisations. L'ensemble constitue vos recettes ou produits d'exploitation.

Pour arriver à votre résultat d'exploitation, vous allez déduire de ces produits, l'ensemble des dépenses variables et fixes prévisionnelles qui ont été évaluées précédemment.

Un compte d'exploitation classique se présente comme le tableau suivant, avec une colonne pour les produits (ou recettes) et une colonne pour les charges (ou dépenses). Le résultat d'exploitation est la différence entre les produits et les charges liés à votre activité, c'est-à-dire, hors éléments financiers et exceptionnels.

Les produits et charges financières constituent le résultat financier qui est le plus souvent négatif puisque l'entreprise paie plus d'intérêts d'emprunt qu'elle n'en reçoit pour ses placements de liquidités disponibles. Produits et charges exceptionnelles sont regroupés dans le résultat exceptionnel. Dans une création vous n'en aurez probablement pas. Le cumul de ces trois sommes donne le résultat avant impôts (sur les bénéfices). Si les produits dépassent vos charges votre entreprise est bénéficiaire. Dans le cas contraire elle est en perte.

### Exemple de compte d'exploitation d'un commerce

CHARGES (en €)	Montants	PRODUITS (en €)	Montants
Achats consommés de Marchandises	39 500	Chiffre d'affaires	125 000
Variations de stocks	- 5 000	Autres produits	18 000
Charges externes	16 600	Total revenus	143 000
Charges de personnel - salaires - cotisations sociales	54 000 24 300		
Impôts et taxes	3 500		
Dotations aux amortissements et aux provisions	6 200		
Sous-total	139 100		
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>3 900</b>		
Intérêts payés/emprunt	1 660	Intérêts reçus	125
<b>Résultat financier</b>	<b>1 535</b>		
Charges exceptionnelles Amendes Autres charges exceptionnelles	350 270	Produits Exceptionnels (Plus-values et autres produits inattendus)	
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>620</b>		
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>1 745</b>		
Impôts/bénéfices	260		
<b>Bénéfice net après impôts</b>	<b>1 485</b>		

## *Votre résultat d'exploitation, c'est votre indicateur principal de performance*

La dernière ligne de votre compte d'exploitation, le bénéfice net après impôts, est la première que vos partenaires financiers regarderont. Celle qui mesurera votre réussite ou qui les alertera.

Lorsque vous créez une entreprise, personne ne s'attend à ce qu'elle soit bénéficiaire dès la première année. Autrement dit, être en perte en début d'activité n'est pas anormal pour une entreprise. Vous n'allez pas générer le nombre souhaitable de clients dès le premier jour. Vos ventes ne vont augmenter que progressivement. Vos dépenses de marketing pour vous faire connaître seront sans doute plus importantes au démarrage. Vos frais de déplacement aussi pourront être plus élevés, parce que vendre sera une de vos priorités et que de toute façon vous aurez plus de temps pour prospecter.

Pour votre plan financier de départ, faites donc un prévisionnel au minimum sur trois ans, pour faire apparaître votre progression vers des résultats positifs. Concevez un plan qui soit réaliste, je dirais même prudent, surtout pour les deux premières années, parce que s'il est trop optimiste, vous risqueriez de ne pas être en mesure de le tenir plus tard. Cela vous permettra aussi de prévoir des besoins de financement suffisants, et donc d'être en mesure de financer les pertes éventuelles du début sans devoir retourner chez vos banquiers. Cela montrera en fin d'exercice, à vos partenaires financiers, que vous êtes en phase avec vos objectifs de chiffre d'affaires et de résultats, même si ceux-ci sont en perte, et qu'ils n'ont pas à s'inquiéter. Cela vous prouvera surtout que vous pouvez rester serein. Et si, malgré cette prudence, vous êtes en dessous de vos prévisions, vous devriez vous en être rendu compte bien avant d'avoir présenté vos comptes à vos partenaires, et avoir déjà pris des mesures de redressement que vous pourrez leur présenter.

## *N'oubliez jamais le point d'équilibre du chiffre d'affaires, votre seuil d'alarme*

Rappelez-vous la notion de point d'équilibre du chiffre d'affaires : c'est le chiffre d'affaires minimal que votre entreprise doit réaliser pour être bénéficiaire. C'est une information essentielle pour vous-même, pour rester

serein, ou au contraire pour commencer à vous inquiéter et donc réagir. C'est une information qui vous permettra en cours d'exercice d'affirmer que vous êtes sur une pente bénéficiaire, sans avoir à établir des comptes complets, si vous savez que vos frais fixes sont en ligne avec votre budget.

L'étude de ce point d'équilibre à partir des frais fixes et du taux de marge brute est une tâche très utile que vous préparerez avec votre comptable la première fois pour comprendre, et que vous saurez faire très vite vous-même parce qu'elle est simple et facile à calculer. Elle revient à appliquer votre taux de marge nette après coûts variables sur le montant de vos frais fixes.

Karine souhaite créer une boutique de vêtements féminins dans une ville moyenne. Elle a évalué ses frais fixes professionnels mensuels pour la première année à 2 260 €, dont le loyer. Sa marge brute sur achats HT est projetée à 43 %\*. Ses charges sociales en tant que microentrepreneur bénéficiaire de certaines dispositions à la création seront de 3,4 % la première année. Sa marge nette après charges sociales sera donc de 39,6 % (= 43% - 3,4 %). D'où un point d'équilibre mensuel de chiffre d'affaires, hors rémunération à 5 707 € (= 2 260 €/0,396).

Elle souhaite en réalité pouvoir se rémunérer 800 € par mois.

Son point d'équilibre de chiffre d'affaires sera alors de 7 727 € (= 3 060 € /0,396).

*\* Exemple pour une microentreprise dont les charges sociales sont liées au chiffre d'affaires.*

Notez que pour une microentreprise qui tient des comptes très simplifiés, vous pouvez ajouter à vos frais fixes ci-dessus, les remboursements d'emprunt, intérêts et principal inclus. Vous obtiendrez ainsi un point d'équilibre de chiffre d'affaires en termes de trésorerie. Cela manque un peu de rigueur comptable mais c'est une approche bien pratique pour rester serein.

## Chapitre 26

# Le plan de financement et la trésorerie

Le plan de financement résume vos ressources et vos emplois en liquide sur une période donnée qui est en général l'année et la projection des années suivantes. La trésorerie résume vos dépenses et recettes en liquide sur une courte période, trimestre, mois, voire semaine en cas de situation critique.

### *Le besoin en fonds de roulement*

Expression mystérieuse couramment employée par les financiers, la connaissance du besoin en fonds de roulement est une donnée importante pour prévoir l'évolution de votre trésorerie. Si vous n'arrivez pas à en retenir la formule, appuyez-vous au moins sur un comptable pour qu'il vous en fournisse le calcul.

Essayons une définition simple.

**Le besoin en fonds de roulement (BFR), c'est le montant des ressources financières dont vous aurez besoin pour couvrir les décalages de trésorerie entre vos décaissements et vos encaissements.**

Pour en comprendre le sens, prenons quelques exemples :

Lorsque vous allez dans un hypermarché en tant que consommateur, vous payez comptant. L'hypermarché paie ses fournisseurs à 90 jours. L'hypermarché est dans la position idéale d'un besoin en fonds de roulement négatif puisqu'il ne paie ses achats correspondant à la vente d'un produit que 90 jours après avoir reçu le paiement de celui-ci. Plus il vend, plus il génère de trésorerie. Cela lui permet largement de financer ses stocks, d'autant qu'ils sont gérés pour être au minimum. Cela lui permet même d'utiliser sa trésorerie pour investir.

Si vous créez un petit commerce de vêtements, vous commencerez par payer comptant vos fournisseurs. Vos clients vous paieront comptant. Votre besoin en fonds de roulement dépendra donc du niveau de votre stock. Si vous avez bien acheté, votre stock pourra ne représenter que trois mois d'achats. Si vous avez des produits qui ne tournent pas bien, vous aurez rapidement jusqu'à six mois de stock, voire plus d'un an. Vous devrez financer entièrement ce stock.

Si vous créez une entreprise de services, vous n'aurez que peu de stock. Vous aurez quelques fournisseurs et surtout des salaires si vous embauchez. Par contre, vos clients vous paieront peut-être à 30 jours et plus. Vous devrez donc payer vos salaires et une part de vos autres charges fixes, avant même d'avoir été payé par certains de vos clients.

Pour mieux illustrer la nature et l'importance d'un BFR, les comptables le présentent en jours de chiffre d'affaires. Il suffit pour le calculer de diviser les valeurs par le chiffre d'affaires hors taxes de l'entreprise, et de multiplier le résultat par 365 jours.

Pour une petite entreprise, le BFR se résume au calcul suivant :

$$\text{BFR} = \text{stocks} + \text{créances clients} + \text{charges payées d'avance} \\ - \text{dettes fournisseurs} - \text{dettes sociales et fiscales}$$

Exemple de calcul de besoin en fonds de roulement (BFR) :

Édith veut créer un commerce de chaussures. Ses données financières sont les suivantes :

- chiffre d'affaires prévisionnel année 1 : 92 000 €
- marge brute sur achats HT : 48 %

- coûts d'achats en pourcentage : 52 %
- achats année 1 : 47 840 €
- stock de démarrage : 10 000 €

Supposons que son stock reste à ce niveau de 10 000 €. Celui-ci représente 76 jours d'achats annuel ( $10\,000\text{ €} / 47\,840\text{ €} \times 365\text{ jours}$ ), un bon taux de rotation de stock. Exprimé en équivalent « jours de chiffre d'affaires », le stock est de 40 jours ( $10\,000\text{ €} / 92\,000\text{ €} \times 365\text{ jours}$ ). Édith n'a pas de crédit fournisseur au départ. Ses clients paient comptant. Son BFR est de 40 jours.

La plupart des petites entreprises ont un besoin en fonds de roulement qui est positif. Votre objectif doit être de le réduire le plus possible.

Pour un commerce par exemple, la bonne gestion de vos stocks sera le facteur clé de votre capacité à accroître votre chiffre d'affaires, parce que plus votre stock tourne vite, plus vous générerez de chiffre d'affaires avec une valeur de stock donnée. Et inversement.

Pour une entreprise de services, vous devrez suivre principalement votre crédit client et vos dettes fiscales et sociales, ce qui signifie, mettre en place un bon système de relance des paiements et écarter les mauvais payeurs pour baisser le temps d'encaissement.

Si vous comprenez mal la finance, il est important que vous vous reposiez sur un comptable qui lui, comprend cette notion de BFR, parce qu'elle est essentielle pour anticiper votre situation de trésorerie.

La conséquence d'un BFR élevé est que vous pouvez vous retrouver dans une situation où, plus votre croissance est élevée, plus votre trésorerie devient insuffisante, alors que vos profits augmentent. Une situation qui conduit régulièrement des entreprises au dépôt de bilan, sans que ses dirigeants aient compris ce qui leur arrivait.

Pour financer votre BFR, vous utiliserez en premier l'excédent de vos ressources permanentes à plus d'un an (capitaux propres et endettement) sur vos immobilisations (principalement vos investissements). Les comptables ont manqué de clarté en appelant cet excédent le « fonds de roulement », ce qui peut créer une confusion avec la notion de « besoin en fonds de roulement (BFR) ». S'il est insuffisant pour financer votre BFR, cas fréquent, vous ferez appel à des crédits à court terme pour compléter vos besoins.

**Il est donc prudent d'estimer vos besoins en fonds de roulement** dès la création de l'entreprise. Vos partenaires financiers voudront en connaître les prévisions avant de se lancer avec vous. Pour le maintenir à un niveau qui ne vienne pas pénaliser votre croissance future, il faudra que vous ayez négocié des conditions de paiement les plus longues possible avec vos fournisseurs, mis en place une gestion de stock pour que celui-ci tourne rapidement, et choisi un système d'encaissement qui réduise la durée de vos rentrées de fonds. Autant d'informations qui ne sont pas indispensables dans le business plan, mais qui montreront votre capacité de gérer si l'un de vos partenaires vous en parle.

### *L'autofinancement c'est la part du profit qui reste dans l'entreprise*

Les immobilisations décidées, et le compte de résultat prévisionnel ayant été établi, toutes les données sont réunies pour établir une prévision d'emplois/ressources, un plan de financement. La première ressource vient des capitaux que vous apporterez au départ, des subventions que vous recevrez peut-être, et des emprunts que vous pourrez obtenir. Ensuite, une fois que votre activité aura démarré, c'est votre autofinancement qui sera le moyen interne de financer les variations d'actifs. **L'autofinancement, c'est la part du profit qui reste dans l'entreprise, après distribution aux salariés et aux actionnaires.** Il se calcule en ajoutant au profit net après impôts, les amortissements et les provisions, autrement dit les dépenses que vous avez fait figurer sur votre compte d'exploitation et qui ne se sont pas traduites par des sorties de fonds.

$$\text{Autofinancement} = \text{bénéfice net après impôts} + \text{amortissements} + \text{provisions}$$

### *Quelles sources de financement ?*

Vos ressources, pour financer vos investissements, comprennent le capital apporté par vous-même, vos associés ou vos actionnaires, les subventions, les emprunts que vous contractez, et l'autofinancement que vous générerez avec vos résultats non distribués. Nous venons de le voir.

Le choix de la répartition de ce financement dépend d'abord de vos objectifs et de ceux des actionnaires éventuels, de la perception que vous avez

chacun du potentiel de bénéfices futurs de l'entreprise. Il va résulter aussi des besoins de dividendes des uns et des autres. Sauf si vous contrôlez la majorité des actions, voire la totalité, la décision du financement de la croissance peut donc vous échapper partiellement.

Ainsi, le banquier cherchera à couvrir ses emprunts par les fonds propres qui représentent une garantie pour lui. Une société de capital-risque montera souvent un LBO *leverage management buy-out* qui ne servira qu'à acquérir une société en utilisant le moins possible ses fonds propres. Pour ce faire, une holding financière sera créée avec un capital limité et un endettement bancaire élevé. Les actionnaires de la holding chercheront à maximiser le versement de dividendes pour rembourser cette dette.

Si vous êtes vous-même investisseur vous chercherez peut-être à augmenter les emprunts de l'entreprise et réduire son capital pour accroître votre part, c'est-à-dire votre contrôle de l'entreprise. La tentation peut donc être grande de limiter les investissements et votre fonds de roulement pour augmenter votre participation. Mais, soyez prudent. Ne vaut-il pas mieux une plus petite part d'une entreprise que vous verrez grandir dans la sérénité, que vivre dans un stress permanent ? Si vous réussissez dans votre gestion de l'entreprise, et si vous vous êtes entouré de partenaires en qui vous pouvez avoir confiance, pourquoi voulez-vous que vos associés cherchent à se séparer de vous ?

Trouvez donc un juste milieu au départ. Celui-ci dépendra du montant de vos besoins et de la capacité à rembourser que vous pourrez montrer.

Pour le financement de projets qui demandent peu de capitaux, et si vous avez de bonnes relations avec votre banque, vous pourrez emprunter jusqu'à 50 % de vos besoins. Pour des projets plus importants, la banque s'appuiera souvent sur la Banque publique d'investissements (BPI), une banque d'État créée avec les régions qui accompagne le développement des entreprises. La BPI regroupe divers organismes, principalement le Fonds stratégique d'investissement et OSEO. Ceux-ci interviennent en fonds propres, sous forme de prêt, ou en apportant des garanties.

Si vous n'avez pas accès au crédit bancaire, diverses associations pourront vous aider : l'ADIE, qui finance des projets jusqu'à 20 000 €, INITIATIVE France, qui propose des prêts d'honneur, FRANCE ACTIVE qui apporte sa garantie jusqu'à 30 000 €. Pensez aussi à la capitalisation d'une part de vos indemnités de chômage.

N'oubliez pas non plus qu'un autre moyen de financer un investissement en machines, véhicules, lorsque vous vous développerez, est le recours au *leasing*. Ce n'est pas le moins cher, mais c'est plus facilement accessible si votre équipement peut se revendre.

### *Plan de financement pour vous, mais aussi pour vos partenaires extérieurs*

Le plan de financement est le résumé de toutes ces opérations. Il se présente de la manière suivante à la création de l'entreprise :

#### **Exemple de plan de financement de démarrage**

<b>EMPLOIS (en €)</b>		<b>RESSOURCES (en €)</b>	
Frais d'établissement	4 500	Capitaux propres :	
Immobilisations :		- capital (apports associés)	12 500
- aménagements travaux	12 500	- comptes courants d'associés	2 600
- matériel, machines...	13 000	- aides et subventions	6 400
- matériel de bureau	3 200		
- véhicules	10 500	Emprunts à moyen terme	28 000
Frais de démarrage :			
- plaquettes publicitaires...	2 800		
Besoins en fonds de roulement	3 000		
<b>TOTAL</b>	<b>49 500</b>	<b>TOTAL</b>	<b>49 500</b>

Le total des emplois égale le total des ressources. Ce plan de financement de démarrage vous permet de fixer les grandes masses dont vous aurez besoin pour créer votre société.

Ensuite le plan de financement se fait par période d'exploitation, généralement une année comptable. Il est construit comme le plan de départ, avec en ressources supplémentaires, votre capacité d'autofinancement de la période analysée et vos nouveaux emprunts, et en emplois, vos investissements, votre augmentation des besoins en fonds de roulement et vos remboursements d'emprunts :

<b>EMPLOIS de l'exercice</b>	<b>RESSOURCES de l'exercice</b>
Investissements	Nouveaux apports ou avances
Remboursements d'emprunts	Autofinancement (amortissements, bénéfices)
Pertes	Nouveaux emprunts
Augmentation des besoins en fonds de roulement	

Pour préparer votre business plan, vous réaliserez un plan de financement à trois ans minimum. Celui-ci vous permettra de planifier vos futurs projets d'investissements. Ceux que vous avez peut-être déjà en tête, ou à défaut, ceux qu'il faudra prévoir pour maintenir votre programme de développement. Ce plan de financement vous permettra de déterminer quel sera votre fonds de roulement, et donc de vérifier s'il couvrira les besoins futurs en fonds de roulement. Il permettra à vos banquiers de vérifier votre capacité à rembourser vos emprunts à moyen terme.

### *Le plan de trésorerie, si vous étalez vos investissements ou si avez une activité saisonnière*

Ayant établi ces besoins globaux, la prévision pourra être affinée par un plan de trésorerie périodique. Autrement dit, un plan de toutes vos entrées et sorties futures de fonds par période. À différencier des recettes et dépenses du compte d'exploitation dont les mouvements peuvent être décalés dans le temps, par le crédit client et fournisseur entre autres.

La prévision de trésorerie n'est pas obligatoire dans une très petite entreprise qui se contente souvent de vérifier le solde de ses comptes bancaires. Elle sera importante si vous prévoyez d'étaler vos investissements dans le temps en période de démarrage, et si vous avez une activité avec des variations de chiffre d'affaires significatives, ce qui est le cas pour une activité saisonnière.



## Chapitre 27

# Le bilan

Le bilan résume à une date donnée ce que l'entreprise possède (son actif), et l'ensemble de ses ressources accumulées à cette date (son passif). Moins important pour le responsable d'une petite entreprise que le compte d'exploitation, il sera pourtant nécessaire pour les banques, et pour des associés ou actionnaires. Il devra donc figurer dans votre business plan.

Sachez que les comptables, financiers et autres analystes ne sont pas toujours d'accord sur les terminologies à utiliser pour les différents postes et surtout pour les regroupements de ces postes. Nous en retiendrons une approche classique très suffisante pour une petite ou moyenne entreprise.

Un bilan se présente en deux colonnes : l'une pour le passif ; par convention, elle est à droite ; la deuxième pour l'actif ; elle est à gauche. Le total du passif égale le total de l'actif.

L'actif et le passif se décomposent eux-mêmes en deux parties :

- Une première partie qui a un caractère permanent, c'est d'un côté l'actif immobilisé, celui qui n'est pas réalisable rapidement, dont l'essentiel pour une petite ou moyenne entreprise, est constituée des investissements, et de l'autre côté, au passif, vos ressources permanentes, lesquelles comprennent vos capitaux propres, vos dettes à moyen et long terme, et des

provisions réglementées. On parle de haut de bilan pour ces catégories de compte.

La différence entre le total des ressources permanentes et le total de vos actifs immobilisés correspond à votre fonds de roulement qui a été étudié précédemment.

- Une deuxième partie comprend l'actif circulant, celui qui est en principe réalisable à court terme, et votre passif circulant, celui que vous devez à court terme. L'ensemble de ces comptes circulants forment le bas de bilan.

### Modèle de bilan

ACTIF	PASSIF
Actifs immobilisés : - immobilisations incorporelles (frais d'établissement, recherche, brevets, fonds) - immobilisations corporelles (terrains, constructions, matériel) - immobilisations financières (participation, titres)	Capitaux propres : - capital social - réserves et résultats  Dettes à long terme : - avances en compte courant - emprunts à moyen et long terme  Provisions
Actif circulant : Stocks - créances clients et autres - charges payées d'avance - disponibilités et placements	Passif circulant : - dettes fournisseurs - dettes sociales et fiscales - découverts et emprunts court terme
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>

### *Le haut de bilan, capitaux propres, dettes à terme au passif, immobilisations à l'actif*

Le capital social correspond au montant total des apports à l'entreprise par les associés ou les actionnaires, qu'ils soient en liquide ou en nature, en contrepartie de parts sociales ou d'actions.

La création il n'y a pas de provisions, ni de réserves.

À partir du deuxième exercice, les réserves se composent du bénéfice de la première année qui aura été laissé dans l'entreprise, le « Résultat

de l'exercice » et de réserves réglementées. Ensuite elles représenteront le cumul des bénéfices des exercices antérieurs qui ont été laissés dans l'entreprise, le report à nouveau correspondant au cumul des résultats des exercices précédents qui n'ont pas été affectés à un compte de réserve.

L'ensemble capital, réserves, provisions réglementées et résultat constituent les fonds propres de l'entreprise ou capitaux propres.

Viennent ensuite l'ensemble des emprunts et dettes à long et moyen terme. Ils comprennent la part des emprunts à long et moyen terme qui est supérieure à un an (la part remboursable à moins d'un an, entrant dans la trésorerie à court terme), et les avances en compte courant qui sont des sommes versées par les associés dans les caisses de l'entreprise, ou des sommes qui y seront laissées pour les exercices suivants.

Les banquiers compareront ces dettes et emprunts avec vos capitaux propres. À la création, pour une petite ou moyenne entreprise les dettes à long et moyen terme ne dépasseront pas le niveau des capitaux propres, sauf si votre projet est réellement convaincant, comme il a été évoqué précédemment. Plus tard, lorsque l'entreprise aura deux ou trois ans d'ancienneté, considérez que si elles les dépassent de plus de 20 % vous devez vous attendre à des questions de votre banquier.

L'ensemble de ces postes du passif constitue vos capitaux permanents.

Votre actif immobilisé se compose de trois types d'immobilisations qui ont un caractère de permanence, autrement dit qui n'entrent pas directement dans les consommations courantes. Ce sont :

- Les immobilisations incorporelles : frais d'établissement ou de constitution ou modification de société, les frais de recherche, les brevets, le fonds de commerce, etc.
- Les immobilisations corporelles : terrains, constructions, matériel, équipements, etc.
- Les immobilisations financières : participations, titres, etc.

À chaque fin d'exercice les immobilisations de l'exercice viennent s'ajouter. Elles sont enregistrées à leur valeur brute d'acquisition. Inversement les amortissements de l'exercice viendront diminuer chaque immobilisation brute, pour donner une valeur nette. La différence entre vos capitaux propres et vos actifs immobilisés nets constitue votre fonds de roulement.

## *Le bas de bilan, actif et passif externe dont la trésorerie*

Votre actif circulant se compose de trois parties, le stock, les créances, la trésorerie. Les créances clients représentent ce que votre entreprise a facturé et que vous doivent vos clients ; lorsqu'une facture est payée, elle se transforme en liquidité et entre donc dans votre trésorerie. Les charges payées d'avance sont des avances consenties à vos fournisseurs. Les liquidités et valeurs de placement constituent la partie positive de votre trésorerie qui fait partie de votre actif circulant.

Au bas de bilan, le passif circulant comprend les provisions pour risques et charges et les dettes à court terme. Les provisions sont des charges probables que l'entreprise aura à supporter qui ne sont pas connues définitivement.

Les dettes se répartissent entre celles qui sont liées au cycle d'exploitation de l'entreprise, ce sont les dettes fournisseurs, les charges sociales et fiscales, et celles qui correspondent à des crédits bancaires à court terme. Les dettes fournisseurs correspondent à des achats ou des charges externes qui vous ont été facturées et que vous n'avez pas encore payées. Les dettes sociales et fiscales représentent ce que vous devez à vos salariés, les congés payés par exemple, ce que vous devez aux organismes sociaux, et ce que vous devez aux impôts, dont la TVA.

Pour calculer votre prévision d'actif et de passif circulant vous partirez de vos conditions clients, fournisseurs, état et cotisation sociales, exprimés en nombre de jours et les appliquerez à votre chiffre d'affaires prévisionnel, vos achats, etc.

Ces calculs vous permettront de calculer votre besoin en fonds de roulement (BFR). Rappelez-vous la formule :

$$\text{BFR} = \text{stocks} + \text{créances clients} + \text{charges payées d'avance} - \text{dettes fournisseurs} - \text{dettes sociales}$$

Le BFR est financé par votre fonds de roulement. Et si votre fonds de roulement est insuffisant, vous devrez faire appel à votre trésorerie. Ce qui se résume dans la formule ci-dessous :

$$\text{BFR} = \text{Fonds de roulement} + \text{trésorerie}$$

Beaucoup de sujets présentés dans cette partie ont pu vous paraître difficiles, si vous n'avez pas de connaissances financières. Commencez donc par vous convaincre que c'est indispensable de mesurer la situation et l'évolution de votre entreprise avec des chiffres si vous souhaitez sa réussite. Essayez d'en comprendre les plus importants. Et si vous rencontrez vraiment des difficultés avec ces notions, cela ne vous empêchera pas de créer une entreprise, à condition de vous faire conseiller en gestion financière par une personne qui connaît, et en qui vous pouvez avoir confiance, le plus souvent, votre comptable.

➔ Connectez-vous et accédez directement et gratuitement aux modèles de documents proposés dans ce livre (tableaux financiers vierges, récapitulatif du plan), tous librement téléchargeables sur : [www.la-librairie-rh.com/ouvrage-BUSI](http://www.la-librairie-rh.com/ouvrage-BUSI)



*5<sup>e</sup> partie*

# Les enjeux pour convaincre vos futurs partenaires

*Forces et faiblesses,  
Risques et opportunités  
Rentabilité  
Spécificités en cas de reprise  
ou de diversification*



## Chapitre 28

# Vos atouts et faiblesses face aux risques et opportunités

Lorsque vous présenterez votre projet à vos interlocuteurs, vous essayerez d'être le plus convaincant possible. Votre plan stratégique sera votre premier argument. Vous présenterez ensuite votre plan financier. Il est d'usage de revenir ensuite sur vos points forts et vos faiblesses, vos risques et opportunités. Les anglais parlent de SWOT, pour *strengths, weaknesses, opportunities and threats*.

Naturellement vous mettrez en avant les points forts, les opportunités mais vous ne serez peut-être pas totalement objectif, surtout si vous êtes un optimiste. Vous aurez une tendance à minimiser des risques de marché, de concurrence, des risques produit, etc. Et si vous partez de zéro, les incertitudes seront encore plus fortes que si vous vous appuyez sur une entreprise existante ou si vous connaissez déjà le métier, parce que tout sera à construire.

Même s'ils sont bien disposés à votre égard et qu'ils commencent à vous croire, vos partenaires potentiels vont donc se demander quels sont les faiblesses de votre projet, quels risques pourraient se présenter, et avec quelle probabilité. Et ensuite, s'ils se produisent, quelles en seraient les

conséquences, et comment vous réagiriez pour en limiter l'impact ? Si ce sont des investisseurs pointus en analyse, et surtout pour un projet ambitieux, ils souhaiteraient peut-être aussi que vous estimiez la probabilité que ces événements apparaissent, parce qu'il y a des risques dont les conséquences seraient graves mais qui ont une faible probabilité de se produire et inversement.

Ce chapitre va essayer d'identifier les incertitudes possibles d'un projet de création. Elles vont découler de l'ensemble des choix de votre plan stratégique que vous avez préparé en suivant les premières parties. Nous n'allons pas repasser tous les sujets en revue ici, mais regarder des domaines importants qui peuvent avoir beaucoup d'influence sur vos performances. Avec la connaissance du marché que vous avez acquise, votre connaissance du métier, de l'économie en général, vous devriez pouvoir mettre en avant les facteurs les plus significatifs.

## *Risques et opportunités*

Regardons en premier les opportunités et les risques qui existent sur votre marché potentiel et qui viennent de la concurrence ou de l'environnement.

Porter, l'économiste évoqué précédemment, qui a décrit le modèle économique le plus courant pour les petites et moyennes entreprises, a analysé les forces qui influent la concurrence. Retenons-en quelques unes qui peuvent devenir critiques :

- Le nombre de concurrents : plus ils sont nombreux, plus la concurrence est forte. Dans une création pure, beaucoup de choix stratégiques vont donc dépendre de votre segmentation et du potentiel de votre cible. Si vous entrez sur un marché mûr, il faudra des arguments marketing forts pour aller vous battre avec la concurrence existante qui va sans doute réagir. Si vous lancez une pure innovation il sera difficile de l'imposer, pour une petite entreprise qui n'a pas de moyens pour un marketing agressif, tout au moins au début. Si au contraire vous pénétrez sur une niche de marché, qu'elle soit produit ou géographique par exemple, il sera plus facile de convaincre que vous allez pouvoir drainer une nouvelle clientèle si la demande pour le produit (ou le service) existe.
- La croissance du marché : plus elle est faible, plus la concurrence est forte. Inversement si la demande croît et qu'elle est plus forte que l'offre,

vous pourrez vous implanter plus facilement, et il y a des chances que les marges seront meilleures.

- Les risques de nouveaux entrants. Le risque existe toujours. Il est plus faible sur un marché mûr où il y a déjà beaucoup de concurrence, mais vous pouvez toujours y voir apparaître une entreprise puissante qui viendra redistribuer les cartes. De même, si vous venez avec une belle innovation dont l'accès économique et technologique est facile, la probabilité de nouveaux concurrents est plus forte.
- Produits de substitution : dans certains métiers ils sont élevés. Il faut ouvrir vos yeux pour les voir. Ce peut être des concurrents directs, Internet par rapport aux CD par exemple ; mais il y a aussi des concurrents indirects qui peuvent être très nombreux, pensez au marché des vacances par exemple.

Ces incertitudes viennent de facteurs externes parce qu'elles ne dépendent pas de vos décisions et de votre action. Elles peuvent concerner beaucoup d'autres domaines :

- Les risques politiques, économiques qui peuvent entraîner par exemple une hausse de la consommation ou au contraire une baisse.
- Les risques juridiques tels qu'une nouvelle réglementation qui peut contraindre à revoir son produit ou toute une famille de services, comme c'est le cas régulièrement depuis quelques années avec le service à la personne.
- Les risques financiers. Si vous avez des emprunts pour financer vos investissements avec des taux de marché qui se rapprochent de 1 %, mieux vaut rechercher des taux fixes.
- Les effets de mode dans les métiers qui en dépendent.
- Les évolutions technologiques qui peuvent rendre votre produit obsolète.
- Les innovations qui créent une nouvelle demande.

## *Forces et faiblesses*

L'analyse que vous avez faite pour préparer votre business plan vous a permis ainsi de mettre en avant diverses opportunités et divers risques.

Pour y répondre vous avez construit un plan stratégique pour lequel vous ferez appel à vos ressources, vos atouts, vos forces. Mais vous ne pourrez pas optimiser la totalité d'entre elles. Vous avez donc construit votre

stratégie en vous appuyant sur plusieurs de ces facteurs, ceux qui correspondent à vos compétences, à vos moyens, à votre capacité à être bon sur les cibles que vous aurez retenues.

Inversement, vous avez déterminé des points de faiblesse, surtout si vous créez. Vous avez été tenté bien sûr de les minimiser dans la construction de votre business plan. Vous devez cependant les identifier et réfléchir à ce que vous ferez si elles entraînent des difficultés.

Ces forces et faiblesses vont dépendre elles aussi, de vos choix, de vos ressources, de tout ce que nous avons analysé précédemment. Elles vont concerner de nombreux domaines :

- Votre stratégie marketing, choix de cible, positionnement produit (ou service) qui feront que vous aurez ou non un ou des avantages concurrentiels certains, conditions du succès.
- Le choix de votre future équipe technique et/ou commerciale qui va vous accompagner. En création vous pouvez la choisir, vous pouvez donc l'optimiser, mais trouver les bons collaborateurs est difficile. Modifier une équipe dans une reprise est encore plus difficile.
- L'organisation de votre production ou de vos achats qui va affecter directement vos prix de revient et donc vos marges. C'est un domaine où vous devriez pouvoir trouver des références à atteindre à partir d'études sectorielles et où il est normal que vous n'obteniez pas les meilleures conditions et résultats dès le départ.
- Les processus et méthodes qui permettront d'augmenter progressivement la satisfaction client, la qualité, etc. Un domaine qui dépendra beaucoup de vos propres expériences et de votre sensibilité au sujet.
- Le financement de vos besoins en investissement et en fonds de roulement qui peut être limite ou au contraire prudent.
- Vos propres capacités de management qui ne seront pas les mêmes si vous avez déjà des succès à votre actif, ou si, au contraire, le projet est votre première expérience de manager.

Et beaucoup d'autres domaines : votre capacité à convaincre les distributeurs cibles de vous référencer, l'efficacité de vos commerciaux, le service client et l'après-vente, l'efficacité de votre communication, la bonne marche de nouvelles machines, les modifications de charges sociales, la propension de nos gouvernants à introduire constamment de nouvelles règles et

à les modifier, le changement du banquier qui vous a accompagné dans le financement de votre projet, etc.

Dans leur analyse des risques, et des forces et faiblesses, les banquiers voudront regarder surtout quels sont ceux qui pourraient affecter votre capacité à rembourser les prêts qu'ils vont vous consentir. Ils ne vont donc pas chercher la rentabilité optimale. Ils sont en fait prêts à courir un petit risque.

Au contraire, les investisseurs de type capital-risque chercheront une bonne rentabilité pour rembourser la dette senior qui leur a permis de financer leur investissement, et surtout une belle plus-value au moment de la cession de leurs parts. Ils sont donc prêts à prendre un risque plus élevé, voire beaucoup plus élevé si le retour sur investissement peut l'être aussi.

Un industriel quant à lui, recherchera un retour sur investissement, mais ce pourra être à beaucoup plus long terme, comme par exemple, de participer au lancement d'une idée qui paraît prometteuse et qui pourrait devenir un jour une nouvelle source de développement pour son entreprise.



## Chapitre 29

# Évaluer la rentabilité du projet

Vos futurs partenaires prendront leur décision finale de vous accompagner en fonction de leurs objectifs qui seront qualitatifs mais surtout chiffrés, et souvent en arbitrant entre différents projets d'investissements. Pour ce faire, après avoir étudié votre stratégie et analysé leurs risques potentiels, ils vont comparer vos prévisions de performances à celles d'autres activités qu'ils connaissent et qui peuvent se rapprocher de la vôtre au moyen de ratios. Il se peut aussi qu'ils regardent ces critères avant même d'aller dans le détail de votre projet. Les ratios se répartissent en deux catégories :

- D'une part les ratios de type économique qui analysent les comptes de l'entreprise, ses résultats par rapport au chiffre d'affaires, son taux d'endettement, etc. Ceux-ci seront regardés par l'ensemble de vos partenaires, banquiers, investisseurs et industriels.
- D'autre part, la rentabilité financière qui analyse le retour sur les capitaux investis qui intéressera surtout les investisseurs.

### *Les ratios de type économique*

Les ratios économiques analysent vos performances annuelles, trimestrielles, mais aussi à beaucoup plus court terme, hebdomadaire voire, au jour le jour. Ils seront très importants pour votre gestion quotidienne. Cer-

tains d'entre eux seront regardés aussi par tous vos partenaires. Seules les performances annuelles, voire mensuelles ou trimestrielles au démarrage, doivent faire partie de votre business plan.

Quelques exemples :

Ratio de marge nette : **c'est le ratio du bénéfice net sur chiffre d'affaires. Il vous indique si votre entreprise est profitable.**

EBE/chiffre d'affaires : ce ratio mesure le rapport entre l'excédent brut d'exploitation et le chiffre d'affaires. Il est plus intéressant pour regarder votre rentabilité parce qu'il ne tient pas compte des intérêts bancaires, autrement dit de votre politique financière. Équivalent, le ratio d'exploitation représente le rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires.

Rentabilité financière (*Return on equity*) : il mesure le rapport entre le résultat net et les fonds propres, une mesure de l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les capitaux investis.

Ratio de liquidité : il mesure le rapport entre votre actif circulant et vos dettes à court terme, autrement dit, votre capacité à payer vos dettes à court terme, fournisseurs, état, salaires, avec vos ressources à court terme, créances clients, stock. S'il est trop faible vous risquez d'entrer dans des difficultés de trésorerie et d'affecter votre croissance.

Rotation du stock : il se calcule en divisant le total des coûts de production d'une année par le stock. Nous avons vu dans la troisième partie qu'il se mesure en jours d'achats ou de chiffre d'affaires, et que vous avez intérêt à le contrôler, parce qu'un mauvais ratio entraînera des besoins de trésorerie élevés, voire des difficultés si votre croissance est forte.

Rotation des créances : il se calcule en divisant le total du chiffre d'affaires par le poste créances clients. S'il est élevé il affectera votre trésorerie.

Dettes sur fonds propres : c'est le rapport entre les dettes à long terme et les fonds propres qui a déjà été analysé au chapitre 26. Ce ratio est surtout important pour le banquier qui cherchera à couvrir ses emprunts par les fonds propres, lesquels représentent en théorie une garantie pour lui. Si le ratio dépasse 1, autrement dit, si le niveau d'emprunt à terme dépasse le niveau des fonds propres, il devient plus difficile d'emprunter.

## *Les ratios financiers*

Ils servent surtout aux acteurs financiers majeurs pour comparer les performances entre différentes entreprises. Chaque investisseur a ses habitudes. Il en utilisera plusieurs. Mieux vaut interroger un comptable pour se lancer sur ce sujet. Retenons-en quelques-uns :

Rentabilité des capitaux investis (Return on investment) : il mesure le ratio entre les bénéfices nets après impôts et le capital investi.

Retour sur investissement : il mesure les fonds gagnés par rapport à la somme initialement investie. C'est à peu près la même notion que le ROI ci-dessus.

Ratio de structure financière : il mesure le rapport entre la dette financière et les capitaux propres. Plus il est élevé, plus l'entreprise est endettée.

Taux de rendement interne (TRI) : il compare l'investissement initial aux flux futurs attendus de trésorerie. Il est généralement complété par une prime de risque.

Vous trouverez aussi la Valeur actif net (VAN), le délai de récupération du capital, la Valeur nette présente (VNP), le retour sur fonds propres, etc.

## *Reporting*

N'oubliez pas qu'il vous faudra pouvoir évaluer les performances de votre entreprise dès son démarrage. C'est ce qui permettra à vous-même et à chacun de vos futurs collaborateurs, à chacune des équipes de suivre leur activité et de prendre rapidement des actions correctives en cas d'écart. Dans ce but, vous mettrez en place un système de reporting qui se compare normalement à un budget. Celui-ci sera fréquent pour pouvoir être réactif. Une partie de ce reporting pourra remonter à certains de vos partenaires. Il ne figurera pas dans votre business plan, sauf à être évoqué, encore une fois, pour montrer votre niveau de préparation et vos capacités de gestion.



## Chapitre 30

# Spécificités en cas de création d'une nouvelle activité ou de reprise d'entreprise

Acte suprême, acte fondateur, la création d'une société, si elle est une œuvre personnelle, est le summum de la réalisation de soi. Elle devient rapidement un acte collectif, tout au moins pour les pionniers qui ont participé aux premières années. Elle est une expérience grisante, épuisante, stressante qui aura autant de chances d'apporter de grandes satisfactions, que de douleur, de souffrance. Si elle est managée sans une société en appui qui puisse servir en partie de repère, tout va être construit à partir de rien, uniquement à partir de sa propre expérience et de modèles externes, de conseils. C'est ce que nous avons essayé de décrire dans les chapitres précédents.

### *Création d'une nouvelle activité*

Si elle est collective, à partir d'une société existante, la création d'une nouvelle activité sera aussi une expérience très forte, surtout pour celui qui en sera le moteur, et pour son commando de départ. L'organisation déjà en place, c'est-à-dire, la structure juridique, les processus, la logistique, les locaux, vont faciliter le lancement, et vous pourrez vous concentrer sur la

mise en place de la stratégie marketing retenue avec beaucoup plus de facilité, puisque la voix sera libre.

Par contre, vous risquez de ne pas pouvoir constituer l'équipe idéale, puisque vous aurez à reprendre des hommes et des femmes qui font partie de l'entreprise. Battez-vous alors pour choisir au moins votre garde rapprochée, voire recruter de nouveaux éléments qui auront des compétences dans la nouvelle activité, sinon, vous démarrerez avec des handicaps qui viendront contrarier la mise en place de votre plan.

### *Reprendre une entreprise ou sa direction*

Il y a plusieurs circonstances qui amènent à reprendre la direction d'une entreprise. Le plus souvent, ce sera un rachat ou un changement de management. Peu importent les raisons, il y a beaucoup de points communs dans la manière de gérer une reprise. Une chose est sûre, c'est que vous vous appuyerez sur une organisation déjà existante que vous n'aurez pas à créer, et surtout, le plan stratégique que vous allez construire reposera sur des données réelles, pas sur des hypothèses futures. Il sera donc plus facile de convaincre vos partenaires sur beaucoup de points.

Il reste que, si le business plan de l'ancien management a été formalisé, ce qui n'est pas toujours le cas, il faudra presque sûrement le revoir. Et, le jour où vous l'aurez reconstruit, vous ne pourrez sans doute pas l'appliquer immédiatement, parce que les risques de démolir l'édifice en place, si vous prenez les mauvaises décisions seront élevés, surtout si l'entreprise est en difficulté.

Cela revient à dire que la simplification que vous obtiendrez par le fait que l'entreprise existe déjà peut ne pas être une chance, mais au contraire un handicap, ne serait-ce parce que vous ne pourrez pas prendre le risque de perdre certains de vos principaux clients.

J'ai moi-même rencontré cette expérience lorsque m'a été confié la direction d'une entreprise qui venait de perdre brutalement quatre de ses plus gros clients, faute d'avoir pu les servir dans des délais normaux, en période de croissance brutale du marché. En plus de ce problème grave de capacité, elle avait été rattrapée techniquement par la concurrence avec des prix très inférieurs, ce que le management ne réalisait pas.

J'ai mis trois mois à le comprendre, et ensuite à concevoir un nouveau business plan. Celui-ci supposait une refonte complète de la gestion de production qui était presque totalement manuelle, à la fois pour baisser les prix de revient drastiquement et pour améliorer fortement la capacité et le service. Cela a pris des mois pendant lesquels l'entreprise ne pouvait plus gagner de nouveaux clients, puisqu'elle n'aurait pas pu les servir rapidement sans perdre des clients existants.

Dans une telle situation vous ne pourrez amener l'entreprise et ses équipes vers la stratégie que vous aurez retenue que progressivement, avec prudence, pour ne surtout pas casser l'outil. Et si l'équipe n'est pas suffisamment compétente, il vous faudra des mois pour changer l'organisation.

Pour autant vous devez vous dire que vous n'aurez pas cent jours pour faire vos preuves en interne, mais quelques jours. Les cent jours c'est pour les actionnaires et les autres partenaires externes. Dès le premier jour vous devrez montrer que vous êtes le patron, le maître du jeu. Mais aussi écouter, poser des questions. Comprendre les distributions de pouvoirs, officiels et réels. Commencer à évoquer certaines des difficultés que l'entreprise éprouve, mais avec prudence, pour ne pas rompre la confiance. À travers beaucoup d'informations plus ou moins importantes, plus ou moins synthétiques, commencer à comprendre l'histoire, le métier, la stratégie.

La chance unique dans ces premiers jours est de ne pas être encore impliqué émotionnellement, de ne connaître personne, de n'avoir pas eu de conflit, sans petits nuages dans la tête qui freinent les décisions. Comme tous attendent de votre part de l'efficacité, vous devrez préparer les décisions à prendre très vite. Les urgences qui ne peuvent pas attendre. Cette dynamique d'action vous permettra de vous imposer, tout en prenant un peu de temps pour analyser, réfléchir avant de vous lancer dans des changements plus importants de processus, de systèmes, avant de licencier, parce que l'équipe dont vous aurez hérité n'est pas performante. Et progressivement vous prendrez des décisions de plus en plus importantes qui conditionneront l'avenir de l'entreprise. Celles que vous assumerez ensuite. En deux ou trois mois, vous y verrez plus clair. Et alors seulement vous entrerez dans la phase de construction de la nouvelle stratégie, celle qui repose sur votre analyse théorique du marché, de l'organisation, et des résultats, que vous aurez pu en partie confronter à la réalité, le but étant d'arriver rapidement à décider votre plan stratégique complet pour pouvoir le mettre en place.

Tout cela vous montre que la création d'un business plan peut vous paraître facilitée dans une entreprise existante, parce que vous aurez des informations plus exactes sur l'entreprise et probablement plus complète sur le marché. Mais l'existant peut être très contraignant et vous conduire à un plan qu'il sera difficile de mettre en place.

*6<sup>e</sup> partie*

# Écrire son business plan

*Identification des cibles du business plan*

*Contenu*

*Forme*

*Planification*



## Chapitre 31

# Déterminer les profils des destinataires de votre business plan

Construire votre plan a été l'objet des premières parties de ce livre. **Vous l'avez écrit en premier pour vous-même. Il faut vous en persuader.** C'est vrai pour un petit projet qui n'engage qu'une ou deux personnes, comme pour un projet plus ambitieux. Vous l'avez bâti pour être vous-même convaincu de sa faisabilité technique et financière. Pour poser les bases de vos objectifs et de votre stratégie. Vous avez couvert beaucoup de sujets. Certains n'intéressent que vous. Ils doivent rester confidentiels. Certains qui ne sont pas nécessaires pour votre business plan sont à peine ébauchés, mais ils devront être finalisés avant le lancement. D'autres pourront être complétés au fur et à mesure de la mise en place de l'organisation. Ce plan va être votre guide au démarrage de l'entreprise et il vous accompagnera au long du parcours qui vous attend. Il vivra aussi avec les changements de l'environnement de l'entreprise, les obstacles, les réussites.

Et si un conseiller vous a aidé à le préparer, cela ne veut pas dire que vous pouvez lui déléguer votre responsabilité de créateur. Vérifiez ses informations. Faites en sorte que chaque ligne de votre business plan soit portée par vous-même.

Maxime voulait se lancer comme artisan maçon. Il avait suivi une formation à la gestion au cours de laquelle un conseiller l'avait aidé à préparer son business plan jusqu'au prévisionnel financier. Celui-ci projetait un chiffre d'affaires de 45 000 € pour la première année, mais, le choix de la cible de clientèle n'était pas le sien. Il n'y avait pas de stratégie pour toucher cette clientèle. Les tarifs étaient trop élevés pour la profession. Après trois mois, il était totalement découragé, étant très loin de ses objectifs, et le compteur des dépenses obligatoires avait déjà bien tourné. Son business plan n'était pas le sien.

Votre plan stratégique et financier est prêt. Vous êtes convaincu de sa faisabilité. Vous allez maintenant passer à la rédaction de votre business plan. Il s'agit de l'écrire pour ceux que vous voulez convaincre de vous soutenir (des actionnaires potentiels, un associé qui peut être financier ou industriel, voire commercial, ou des banquiers).

Pour vendre, dites-vous bien que tout ce que vous allez écrire doit être utile, facile à comprendre, clair, pour permettre à ces partenaires potentiels de décider s'ils vont vous suivre. Votre document doit répondre aux questions qu'ils vont se poser en fonction de leurs objectifs personnels. Il doit fournir des arguments pour leur permettre de valider vos affirmations. Il doit essayer de répondre à leurs inquiétudes qui viendront des risques que votre entreprise va courir : risques marchés, fabrication, organisation, financiers, etc.

Revenons aux destinataires possibles de ce business plan. Le livre s'est intéressé en premier aux créations d'entreprises. Nous avons vu qu'il pouvait aussi s'étendre pour une grande partie aux cessions, aux changements de manager et aux diversifications d'activité.

Quelques exemples :

Vous avez une excellente idée d'entreprise à créer. Vous n'avez pas suffisamment de fonds pour la financer. Vous devez convaincre des proches, une société de capital-risque, un business angel ou une plateforme de financement participatif (crowdfunding) d'investir dans votre projet comme actionnaire. Vous allez devoir ensuite trouver des fonds à emprunter pour compléter le financement. Il vous faut un business plan.

Votre patron est proche de la retraite et vous fait part de son désir de céder son entreprise. Vous allez devoir vous convaincre de l'intérêt pour vous de

vous lancer dans un tel projet et de vos capacités à le mener. Vous allez devoir construire un plan pour vous-même et ensuite le mettre en forme pour convaincre un banquier de vous accompagner dans le montage d'une holding financière qui rachètera l'entreprise.

Votre entreprise se bat difficilement sur son marché qui est en chute. Vous devez absolument vous diversifier dans une nouvelle activité. Mais celle-ci est si éloignée de la vôtre qu'il va falloir créer une division différente, complètement autonome sur le plan marketing, qui pourra cependant s'appuyer sur une partie de l'organisation.

Dans ces trois hypothèses, vous allez devoir convaincre des partenaires. Vous allez avoir besoin d'un business plan. Son objectif est de vendre votre projet.

Le business plan ne sera pas le même suivant le profil des partenaires que vous recherchez. Cela veut dire que vous allez peut-être devoir écrire plusieurs versions. Pas pour raconter des discours différents, ce qui pourrait être difficile à suivre et pourrait créer une confusion dans votre esprit, mais parce que tous les détails de votre projet ne vont pas intéresser chaque profil.

Commencez donc par définir les profils types de partenaires dont vous aurez besoin. Ce peut être :

- Des investisseurs : société de capital-risque, plateformes de financement participatif, fonds communs de placement, investisseurs individuels (*business angels*), etc. Ils vont chercher un retour sur leur investissement qui pourra être plus ou moins élevé selon le risque que vous allez leur demander de prendre, et selon leur profil.
- Des associés : pour qu'un partenariat fonctionne bien sur le long terme, il faut que les objectifs des partenaires qui s'y investissent, sous quelle que forme que ce soit, financière, industrielle, commerciale, ou managériale, soient compatibles, et que les bénéfices à en retirer soient équilibrés.
- Des banquiers. Ils veulent le remboursement de leurs prêts. Ils sont prudents et n'aiment pas le risque. Ils vont mesurer ces risques et chercher surtout votre capacité à rembourser.

Le business plan va aussi pouvoir servir à des partenaires directs de votre activité qui ne seront pas impliqués dans son financement. Pour certains

d'entre eux, leur participation devra être obtenue avant même de contacter vos partenaires financiers :

- clients potentiels, chez qui vous chercherez un référencement et peut-être des commandes fermes ;
- fournisseurs pour démontrer le sérieux de votre projet et garantir des approvisionnements clés.

Finalement, le business plan vous permettra de rassurer les premiers collaborateurs qui viendront constituer l'équipe de choc de l'entreprise, celle qui va vous permettre de gagner votre pari.

### *Créer un climat de confiance*

Après avoir étudié le profil de vos partenaires potentiels, et avant de vous lancer dans la rédaction de votre business plan, interrogez-vous vous aussi sur leurs attentes à la fois en termes d'objectifs, de vision de l'entreprise, mais aussi sur leur conception du management.

Essayez peut-être de savoir quel modèle de dirigeant ils sont ou quel modèle ils devraient privilégier. Efforcez-vous ensuite de vous montrer à votre avantage par rapport à ces critères, dans votre présentation, dans vos contacts, dans la description de votre CV, etc.

Dites-vous qu'à travers la rédaction de votre business plan, et surtout au cours de votre présentation, ils vont découvrir non seulement votre projet, mais aussi votre capacité à le construire et ensuite à le mener, votre personnalité, vos points forts et vos points faibles, etc.

Si vous avez minimisé systématiquement les risques, vous allez créer un doute. Inversement, si vous êtes apparu comme trop prudent, vous rassurerez le banquier, mais vous pourrez faire craindre à l'investisseur que vous n'êtes pas assez entreprenant.

Tous ces contacts ont sûrement leurs idées sur ce qu'est un responsable d'entreprise efficace, soit parce qu'ils le sont eux-mêmes, soit parce qu'ils ont des patrons dont ils peuvent mesurer les capacités pour réussir. Ils ont donc des convictions sur les traits de personnalité qui feront de vous un bon conducteur de votre projet.

Montrez-vous donc à la hauteur de celui-ci dans vos écrits, comme dans les contacts que vous aurez ensemble. Bien sûr, personne n'est parfait. Vous avez donc des points faibles qui pourraient affaiblir la perception de vos points forts. Efforcez-vous de les minimiser sans pour autant mentir, ou essayez d'en faire des points positifs. Soyez vous-même ce qui vous évitera de vous tromper.

Comprenez aussi que le banquier ne recherchera pas le même profil que l'industriel ou l'homme de marketing. Il faudra peut-être adapter votre discours à chacun.



## Chapitre 32

# Quels contenus pour quels destinataires ?

Il n'existe pas un modèle unique de business plan, puisqu'il s'adresse à des interlocuteurs de types différents et que ceux qui vous proposeront un canevas n'ont pas non plus les mêmes profils. Je vous propose le plan que je suivrais après trente ans comme patron de PME dans cinq métiers différents. Avec mon expérience et ma formation qui m'ont conduit à une très bonne compréhension de toutes les fonctions de l'entreprise, stratégie, marketing, technique, finance, etc., avec ma conviction que les hommes et les femmes constituent la première ressource de l'entreprise.

Le plan proposé dans les chapitres précédents suivait une logique progressive allant de l'analyse de marché au choix d'une stratégie sur l'ensemble des fonctions principales de l'entreprise, et à sa valorisation financière. C'est le plan interne à l'entreprise que le dirigeant va retenir pour lui-même. C'est donc celui qui va servir de base à la construction du business plan qui sera proposé aux investisseurs, banquiers, etc. Ce dernier sera fonction de leurs critères de décision, et sera donc une extrapolation, une réduction du plan stratégique complet. Tout ne sera pas écrit dans ce plan, parce que certaines informations ne seront pas nécessaires pour convaincre. Des points clés pour vous seront à peine évoqués, juste ce qu'il faut pour montrer que vous avez étudié le sujet et que vous y êtes sensible. D'autres seront réservés pour une présentation verbale, en fonction de l'interlocuteur.

En suivant l'ordre logique qui a été vu dans les premières parties du livre, le plan pourrait suivre cette progression :

## *1. Plan stratégique marketing*

Rappelons d'abord que vos objectifs personnels, votre vision à long terme, vos valeurs ont été essentiels dans la construction de votre plan, mais ils ne doivent pas faire partie directement du business plan que vous allez adresser à vos futurs partenaires, sauf peut-être quelques éléments clés qui vous paraissent importants.

Pour commencer, quelles sont les données fondamentales, à présenter systématiquement, avec plus ou moins de détails suivant le destinataire, comme il a été montré souvent dans la construction de votre plan :

Quel métier, quel environnement ? Le métier est à choisir avec précision, parce que la plupart ont des contours variés. N'hésitez pas à changer votre regard sur un métier.

Quels marchés, quelle cible de clientèle ? L'analyse du marché doit être coordonnée par vous parce que le premier à convaincre c'est vous-même. Commencez par segmenter votre marché potentiel pour en faire l'analyse. Choisir la ou les cibles où vous aurez le plus de chances de succès.

Quels produits, quels services, quel positionnement ? Retenir un positionnement pour vos produits ou pour votre service, puis les sélectionner en fonction du potentiel de marge d'exploitation.

Quelle concurrence ? Repérer les principaux concurrents, les analyser et évaluer leurs forces et faiblesses pour choisir vos avantages concurrentiels, facteurs clés de votre réussite.

Quels prix ? Ils sont fonction du marché, mais pas de vos prix de revient qui serviront à déterminer avec précision vos marges brutes potentielles ?

Quelle stratégie de distribution ? Votre étude de marché est la base de votre analyse pour choisir votre distribution. L'analyse de vos atouts pour entrer chez un distributeur, le choix de l'emplacement pour un commerce seront résumés, les détails pouvant apparaître en annexe.

Votre communication : il est important de montrer que vous allez communiquer, y compris si vous n'êtes pas dans les produits ou services de grande consommation, pour montrer que vous y croyez. Vos interlocuteurs auront une idée de ce qu'il faut dépenser pour implanter un produit, une marque, pour vous faire connaître, et si vous ne dépensez rien, ils se poseront des questions. Par contre il n'est pas nécessaire de détailler vos campagnes et vos supports sauf si votre produit est suffisamment séduisant pour faire rêver vos interlocuteurs.

## *2. Les ressources et l'organisation*

Cette partie va moins intéresser les financiers. Elle sera cependant importante pour des partenaires industriels ou pour un financier ayant un parcours antérieur dans l'industrie, le commerce ou les services.

Produire : démontrer ici que vos produits ou services sont en adéquation avec votre cible et votre positionnement, que vos prix de revient sont cohérents et que vous aurez les capacités nécessaires.

Innovation. C'est l'occasion de montrer que vous avez une vision de l'avenir et que vous continuerez à progresser dans un environnement très changeant.

La qualité, parce que le coût de la non qualité peut devenir rapidement élevé si des procédures adéquates ne sont pas mises en place rapidement. Ne pas s'étendre et éviter des phrases toutes faites d'une grande banalité qui donnent l'impression d'un copier-coller sans fondement.

Les achats, les fournisseurs : rassurer sur votre capacité à vous approvisionner avec les bons produits, avec des fournisseurs clés et à des prix compétitifs. C'est une preuve aussi de votre capacité à donner confiance à des entreprises du métier qui pourront peut-être même vous donner du crédit fournisseur.

Les investissements à prévoir pour répondre aux besoins : à lister et à étaler dans le temps. Montrer aussi que vous placez vos ressources dans les investissements qui rapporteront le plus.

Quelle organisation, processus, pratiques ? La mise en place dès le démarrage d'un minimum de procédures montre votre capacité à gérer une

organisation et à vous intéresser au détail. Un critère à ne pas négliger qui peut rassurer beaucoup de dirigeants, sans qu'il soit nécessaire de s'étendre sur le sujet. Ce chapitre aborde aussi l'informatique, une fonction plus que fondamentale pour une bonne gestion dès le départ.

Les hommes et les femmes : même si certains de vos interlocuteurs ne partageront pas les mêmes idées que vous sur le management d'une entreprise, si vous êtes d'accord avec l'idée qu'un profil de leader sera mieux adapté au métier d'entrepreneur, essayez de montrer que vous avez la conviction que les hommes et les femmes qui partageront votre projet en constitueront la ressource principale qui en fera un succès ou un échec. Le business plan devra donc faire apparaître les points clés de votre programme de recrutement. Il montrera un résumé court du CV des membres de votre team de choc, faisant apparaître des références qui prouvent qu'ils ont des dispositions pour réussir. Leur CV détaillé sera en annexe. Dans le cas d'une entreprise existante, si l'équipe qui existe ne constitue pas une équipe gagnante il faudra pouvoir expliquer, au moins verbalement, comment vous comptez procéder pour la rendre performante. Le plan comprendra enfin quelques lignes clés sur vous-même, sur ce qui prouvera votre capacité à gérer et à réussir, un CV détaillé pouvant apparaître en annexe.

Quelle structure juridique ? Les critères de la forme juridique d'une nouvelle entreprise seront le choix du créateur, sauf si les futurs actionnaires l'imposent comme une condition de leur participation. Ce chapitre pourra se limiter à la solution retenue et à l'évocation d'un éventuel pacte d'actionnaires. S'agissant de l'opportunité d'une garantie de passif, il n'est pas nécessaire de l'évoquer dans le plan. Pourquoi donner aux partenaires des armes pour vous mettre la pression ? Il sera toujours temps de le faire s'ils l'exigent. Par contre, si vous reprenez une entreprise, vous devez la demander pour votre sécurité et votre sérénité.

### *3. Plan financier prévisionnel*

Quel que soit le destinataire de votre business plan, le plan stratégique marketing et la future organisation que vous décrierez seront uniques, c'est-à-dire, qu'il n'y en aura qu'une version. Seule l'importance du contenu pourra varier, toutes les informations n'étant pas nécessaires pour beaucoup d'interlocuteurs.

Par contre, les prévisions financières pourront différer suivant le partenaire. Elles seront prudentes pour les banquiers et bon nombre d'investisseurs, ou au contraire, volontaristes ? Ce sera le cas pour des collaborateurs avec lesquels vous rechercherez la performance. Pour un acheteur de l'entreprise la prévision sera plus optimiste tout en restant compatible avec la réalité, surtout si l'acheteur est un habitué du métier, parce que vous ne pourrez que difficilement le tromper.

Cela peut vous amener à avoir deux approches financières de votre business plan suivant votre interlocuteur. Plus que deux serait prendre le risque de se tromper.

La durée des prévisions du plan financier sera fonction des attentes de vos partenaires. Pour une petite et moyenne entreprise, pour un financement bancaire, il sera bien de se caler sur la durée du ou des prêts qui auront été consentis. Pour des investisseurs le calcul se fera au moins sur une période de cinq ans qui correspond à un objectif courant de cession d'une participation. Dans tous les cas de figure, vous aurez détaillé vos chiffres sur les trois à cinq premières années, la troisième année faisant apparaître des résultats bénéficiaires, si les deux premières années ne le sont pas. À plus de deux ans de pertes, beaucoup d'investisseurs ne vous suivront plus. La réalité sera toujours différente ensuite, à commencer par votre chiffre d'affaires. C'est pour cette raison que vous aurez été raisonnable pour que vos bénéfices futurs soient supérieurs à votre prévision.

Dans tous les cas, le plan financier commencera par suivre le déroulé du compte d'exploitation :

Calcul des volumes et du chiffre d'affaires prévisionnel ; nous avons vu dans la première partie que c'est votre étude de marché qui va vous permettre d'établir ces prévisions. Celle-ci doit être étudiée très sérieusement et endossée par vous-même. Pour une création c'est sans doute la partie la plus difficile à planifier, celle que vos partenaires vont regarder avec un grand esprit critique.

Achats, marge brute : quelques prix fournisseurs précis vous permettront d'approcher la réalité. Croisez-les avec des ratios de marché que vous atteindrez après quelques années.

Autres charges variables : elles sont faibles en général, surtout au démarrage, mais ne doivent pas être ignorées.

Charges fixes de l'entreprise et amortissements : votre marge brute va couvrir vos frais fixes et vos amortissements. C'est un domaine où vous serez jugé par vos partenaires avant même d'avoir commencé à dépenser. Vous avez donc tout intérêt à montrer que vous avez pour objectif de les minimiser et que vous en aurez un bon contrôle, ce qui sera d'autant plus facile à réaliser que c'est vous-même qui en déciderez la dépense.

Quelle rémunération pour le chef d'entreprise ? Cette information ne figure pas souvent dans un business plan. La réponse n'apparaît donc que partiellement dans le total des rémunérations. Cependant, attendez-vous à ce que vos partenaires investisseurs vous posent la question.

Le compte d'exploitation est le premier résumé essentiel de toutes les informations chiffrées précédentes, qui va indiquer si votre projet sera rentable ou non, un préalable à toute décision d'investir ou de vous prêter des fonds de vos partenaires. Il est donc indispensable d'en montrer les chiffres clés dans votre plan, et éventuellement de le détailler en annexe. Pour une petite entreprise, il sera intéressant d'y ajouter votre point d'équilibre de chiffre d'affaires, votre seuil d'alarme.

Le plan de financement de départ va calculer vos besoins de financement en fonction de vos investissements et de vos besoins en fonds de roulement. Il en proposera une répartition entre capital et emprunts et, éventuellement subventions et avances en compte courant. Il reprendra ensuite, pour chaque exercice, les nouveaux investissements, les remboursements d'emprunts et les affectations en autofinancement des résultats attendus, après distribution des dividendes. Il est donc le résumé de toutes les opérations financières pour lesquelles vous avez rédigé ce business plan. Il doit être résumé aussi dans votre business plan.

Le plan de trésorerie pourra n'être présenté que si vous étalez vos investissements ou si avez une activité saisonnière.

La projection de vos bilans sera calculée par vos partenaires si vous ne leur fournissez pas, parce qu'elle leur donnera d'autres informations financières et leur permettra de calculer certains ratios financiers qu'ils compareront avec ceux d'autres entreprises. Présentez-la, au moins en annexe. Vous leur éviterez le travail de la reconstituer et leur montrerez que vous savez qu'ils la regarderont.

## Chapitre 33

# La forme du rapport

### *La forme du contenu*

Encore une fois, c'est le message qui compte, pas les détails. Le rapport doit donc être clair, concis, facile à comprendre, aller à l'essentiel. Un maximum de dix à vingt pages pour une petite entreprise, trente pour une plus grande, est une bonne référence, les annexes venant en plus. Elles sont essentielles parce qu'elles servent à argumenter vos affirmations, sans charger votre rapport : ce sont des études sectorielles, des articles de presse, des extraits de sites Internet, etc., pour lesquels il est bon de citer vos sources, et des détails de calculs.

Un sommaire indiquant les numéros de pages permet au lecteur d'aller directement aux thèmes importants pour lui. Un résumé d'une ou deux pages en début de rapport, doit permettre au lecteur de connaître immédiatement le sujet et vos objectifs.

## *Le style, l'écriture*

Commençons par regarder le fond.

Votre première rédaction a suivi le plan décrit ci-dessus. Vos idées se sont enchaînées avec vos mots, vos habitudes d'écriture ou de langage. Vous allez essayer maintenant de retravailler ce fond.

Pour commencer relisez une première fois rapidement l'ensemble de votre rapport sans prendre de notes. Notez ensuite quelques remarques d'ensemble qui vous ont frappé sur la longueur de certaines parties, ou au contraire sur la faiblesse d'une démonstration. Sur des passages incompréhensibles. Sur des contradictions. Sur une partie que vous avez trouvée agréable et facile à lire.

Relisez ensuite une deuxième fois en pensant à l'équilibre entre l'importance de chaque partie et la longueur du texte correspondant. Les développements essentiels doivent être plus longs que ceux qui ont moins d'importance. Notez toutes les modifications à apporter avec précision directement sur votre document.

Vous allez maintenant reprendre tout votre texte dans le détail et effectuer les corrections qui vous paraissent nécessaires. Vous allez pouvoir affiner, réduire, rallonger, rendre plus agréable, etc. Vous allez vérifier aussi vos affirmations, vos références, des détails techniques.

Une dernière lecture et vous allez enfin revoir la forme. Elle est très importante. Comme le fond, elle reflète vos capacités.

Commencez par utiliser le correcteur d'orthographe sur l'ensemble, parce que vous devez éviter absolument les fautes d'orthographe. C'est très important pour certains de vos interlocuteurs surtout les financiers, qui vous évalueront aussi sur ce point. Le faire une première fois à ce stade de l'écriture, c'est éviter d'être interrompu ensuite pour des détails dans vos relectures.

Vous pouvez maintenant attaquer le style, souvent le plus délicat pour un créateur qui n'est pas un littéraire. Avant de confier votre texte pour une relecture finale à un proche, prenez-vous au jeu, et essayez vous-même. Ce sera un bon exercice pour vos futurs contacts et pour la préparation de vos discours à vos collaborateurs.

Quelques règles suffisent à corriger beaucoup de fautes que chacun fait couramment : vous éliminerez les répétitions, les phrases banales, de mauvais goût, sans intérêt. Vous vérifierez la grammaire de votre texte. Vous éviterez les mots trop courants en recherchant des synonymes plus rares. Cette partie est longue. N'ayez pas peur de repasser plusieurs fois sur une même phrase, sur un mot. À la fin votre texte doit être limpide, agréable à lire, concis, puissant.

Finalement le support papier de votre business plan, le dossier, doit être d'aspect professionnel, bien structuré, agréable à consulter. Il ne doit pas être luxueux. Ce serait superflu et peut-être même contre-productif.

### *La synthèse, le résumé*

Vous ne remettrez jamais un rapport complet à un interlocuteur sans l'avoir rencontré, sauf transmission confidentielle par un autre contact que vous aurez eu. Par contre, vous pourrez être amené à adresser un résumé à un partenaire potentiel pour solliciter un rendez-vous.

Cette synthèse d'une ou deux pages au maximum par laquelle commence votre rapport doit donc donner l'envie d'un contact pour recevoir l'ensemble du rapport. Elle doit l'accrocher, éveiller son intérêt. Comme la première impression que vous ressentez lorsque vous voyez une personne pour la première fois. Plus que le rapport lui-même, votre résumé doit être concis, clair, facile à lire. Il est court pour aller à l'essentiel.

Plus précisément, il va commencer par couvrir rapidement tous les sujets essentiels d'une stratégie marketing. L'organisation peut être résumée en quelques phrases montrant l'intérêt que vous lui donnez. Si vous avez choisi un ou des collaborateurs clés, l'assurance de fournisseurs et éventuellement de clients, vous pouvez aussi l'indiquer brièvement. La partie financière reprendra le résumé du compte d'exploitation et du plan de financement. Elle est critique pour un financier. Elle précède votre conclusion.

Il est important que la synthèse puisse être transmise sans risquer de dévoiler des informations confidentielles. Elle sera plus ou moins précise, prudente ou volontariste, suivant le profil du destinataire. Vous pourrez donc en proposer au moins une deuxième version. Enfin, elle doit servir à écarter ceux qui vous feront perdre du temps, parce qu'il est évident qu'ils ne vous suivront pas.

## *Accord de confidentialité*

Il n'est pas obligatoire. C'est une simple protection qui montre que vous croyez à votre projet et que vous ne voulez pas que les tiers soient au courant.

Il est possible que certains proches ou non habitués des dossiers d'investissement puissent se vexer si vous leur demandez de signer un tel accord. Mettez-y donc les formes pour leur en parler. Par contre banquiers et investisseurs professionnels y sont habitués. Cela peut les inciter à un peu de discrétion s'ils transmettent votre dossier. Mais ne vous faites pas d'illusion, un tel accord ne vous assurera pas que votre rapport restera confidentiel. Des investisseurs pourront le transmettre à un banquier avec lequel ils travaillent régulièrement. Dites-vous que c'est sans doute dans votre intérêt.

## *Présentation en public*

Vous serez forcément amené à présenter votre projet. Avant de vous lancer, il est utile d'avoir quelques informations sur votre interlocuteur. Cela vous évitera de l'ennuyer avec des détails qui ne l'intéressent que moyennement, ou au contraire d'oublier d'aborder des sujets qui sont importants pour lui. Faites donc un peu de recherche ou questionnez des connaissances pour savoir.

Prévoyez une heure maximum pour une réunion, ce qui signifie entre vingt et trente minutes pour votre présentation, le reste du temps étant consacré à la discussion. N'hésitez pas à répéter votre exposé, au moins pour la première fois, pour en vérifier la durée. Et dites-vous que si votre contact s'endort après trente minutes, il y a de fortes chances que votre projet ne l'intéresse pas. N'insistez pas et faites l'économie du rapport complet en ne lui remettant que la synthèse, sauf s'il s'agit d'un investisseur important qui fera étudier le dossier par des collaborateurs.

Pour améliorer votre présentation, aidez-vous d'un Power point si vous y êtes habitué. Elle sera mieux structurée, plus concise, plus claire. Cela donnera une meilleure image de vous, de vos capacités à mener une réunion d'équipe. Trois à cinq idées sur chaque page d'un Power point sont suffisantes. En y mettant en avant les points clés, vous pourrez dérouler ensuite les sujets plus ou moins, suivant le profil de votre interlocuteur.

Toutes les belles présentations ont souvent du mal à convaincre, même si vous êtes sûr de vous. Travaillez donc vos discours pour qu'ils soient rassurants et convaincants. Essayez d'être naturel, détendu. Vous n'en serez que plus percutant. Surtout, restez modeste sur vos capacités. Efforcez-vous d'éviter ce qui peut créer un doute, sans pour autant chercher à cacher la réalité.

N'oubliez pas enfin que votre tenue est le reflet de votre personnage. Que beaucoup vous jugeront aussi en fonction de celle-ci. Soyez vous-même, mais ne prenez pas de risque à vouloir jouer trop décontracté par exemple. Vous pourriez inquiéter vos interlocuteurs.



## Chapitre 34

# Planifier la construction du business plan

La phase initiale de la préparation de votre business plan a dû engager surtout de la réflexion, des études, des recherches Internet, des contacts. Si le produit (ou le service) existe et que sa faisabilité est démontrée, cette étape a été facilitée pour l'analyse de la concurrence. Peu de financement a été nécessaire à ce niveau. Et peu ont été mis au courant. L'information est donc restée confidentielle.

L'étape suivante a été de construire votre business plan sur le papier pour vous-même, avec pour objectif d'arrêter votre stratégie marketing, positionnement, cibles, avantages concurrentiels, image, prix, distribution, etc. Vous avez peut-être fabriqué un ou des prototypes, déposé brevet et marque avant que l'information ne devienne publique, commencé à rechercher des locaux, surtout si vous lancez un commerce. Vous avez lancé une recherche pour vos futurs recrutements. Si vous créez une société, vous aurez arrêté votre structure juridique, vos statuts et si nécessaire rédigé un projet de pacte d'actionnaires.

Cette phase est très solitaire, à la fois inquiétante et grisante. Elle demande le soutien de vos proches parce que tout ou presque sera virtuel et que vous douterez. Parce que souvent, vous n'aurez pas quitté votre emploi précédent, et qu'il faudra être prudent.

Finalement, vous avez rédigé votre business plan en fonction de vos prochaines recherches de financement, de partenaires, de fournisseurs et peut-être même des premiers clients. Vous irez plus loin dans votre recherche de local et peut-être de futurs collaborateurs. Vous commencerez à mettre en place sur le papier votre organisation et vos processus. Dans cette phase vous ferez comme si vous alliez réussir votre lancement. Là, il deviendra beaucoup plus difficile de cacher votre projet à votre employeur, mais ce ne sera pas forcément votre plus gros danger qui peut venir de vos futurs concurrents, surtout s'ils vous connaissent et que vous avez de bons antécédents.

La dernière étape, c'est le lancement de l'entreprise, du projet, quand vous avez les accords des financiers. Cela commencera par la création de l'entreprise si le projet se fait en dehors d'une organisation existante. Persuadez-vous qu'il va falloir vous armer de patience. Pour être positif, reconnaissons que les procédures de création d'une entreprise sont incontestablement plus simples que par le passé, grâce à la mise en place de guichets uniques auprès desquels sont déposées les demandes d'immatriculation, et grâce à la création de nombreux services en ligne du gouvernement qui sont gratuits pour la plupart, les sites :

- [www.apce.com](http://www.apce.com) pour le montage de votre projet ;
- [www.lautoentrepreneur.fr](http://www.lautoentrepreneur.fr) sur le statut d'autoentrepreneur ;
- [www.net-entreprises.fr](http://www.net-entreprises.fr) pour l'Urssaf, y compris vos déclarations ;
- [www.le-rsi.fr](http://www.le-rsi.fr) pour le RSI ;
- [www.impots.gouv.fr](http://www.impots.gouv.fr) pour tous renseignements sur la fiscalité ;
- [www.guichet-entreprises.fr](http://www.guichet-entreprises.fr) pour effectuer vos formalités.

Ces sites vous apportent des conseils et vous fournissent la plupart des documents administratifs nécessaires pour lancer votre entreprise. Ils vous donnent les dernières règles et les derniers taux officiels de charges sociales et fiscales. Toutes les informations qui vous seront utiles pour affiner votre business plan et préparer la réponse aux questions de vos futurs partenaires.

Il ne vous reste plus que la question la plus difficile à vous poser, celle qui va tout déclencher : est-ce que je suis prêt à me lancer, est-ce que j'en sens le courage et la force ? Est-ce que je suis prêt à me lancer dans une grande aventure ? Est-ce que j'ai l'envie de gagner ? Est-ce que je suis assez fort pour accepter aussi l'éventualité d'échouer ?

## Conclusion

Si vous avez ouvert ce livre, c'est que votre projet de créer une entreprise, d'en reprendre une ou d'ouvrir une nouvelle activité en complément de votre métier d'aujourd'hui se précisait. C'est que vous ressentiez, le moment venu, le besoin de concrétiser vos réflexions, pour construire un projet qui soit cohérent, et ensuite approcher des futurs partenaires financiers ou industriels, voire associés potentiels. Vous vous posiez de multiples questions et certaines ne trouvaient pas de réponse. Vous ne saviez pas comment construire votre projet. Sans doute, vous aviez quelques craintes sur votre capacité à affronter une telle aventure, sur vos chances de réussir.

Si vous avez fait une lecture rapide du livre, vous avez progressé dans votre réflexion stratégique théorique, mais vous avez sans doute laissé de côté le travail d'analyse important qui vous attend avant de construire votre business plan. Ne pensez pas que vous pourrez vous contenter de reproduire ce qui se fait autour de vous dans un métier proche du vôtre, et qui fonctionne, en vous efforçant de l'améliorer progressivement. C'est une solution qui peut vous satisfaire. Mais il vous faudra beaucoup plus, si vous visez à une véritable réussite, ou si votre projet est ambitieux.

Si vous avez attaqué votre plan en parallèle avec votre lecture, vous devriez être très avancé dans la rédaction finale du business plan.

Vous êtes maintenant convaincu de la faisabilité de votre projet et de sa rentabilité future. Vous avez sans doute à peu près déterminé quels partenaires, quels financiers vous allez devoir approcher pour le présenter. Si votre objectif est la création d'une petite entreprise, l'organisation du plan stratégique que propose le livre devrait avoir répondu à votre projet. Vous l'avez peut-être trouvé trop pointu, au-delà de vos ambitions. Peu importe. Vous aurez été exposé à des sujets que vous n'aurez pas nécessaire-

ment besoin de maîtriser pour réussir, mais sur lesquels vous pourriez être interrogés par des partenaires potentiels. Vous ne devez donc pas oublier que votre objectif va être de les convaincre de vous accompagner, et que certains d'entre eux sont sans doute habitués à des dossiers beaucoup plus difficiles. Pour parvenir à les mobiliser, vous devrez leur montrer une bonne maîtrise de l'analyse stratégique de votre future entreprise, de vos capacités à mener une telle aventure au succès, mais aussi un minimum de compréhension des enjeux financiers.

Si votre projet est plus ambitieux, la lecture du livre devrait vous avoir convaincu qu'un travail complet et très sérieux de préparation de votre projet est nécessaire pour atteindre une vraie réussite. Vous devriez avoir construit une stratégie marketing qui vous amène à disposer d'avantages concurrentiels forts. Vous aurez étudié l'ensemble des fonctions de l'entreprise, et planifié votre future organisation.

Pensez aussi que si vous créez, tout est à inventer. Efforcez-vous donc de prendre les bonnes décisions sur le maximum de sujets dès le départ, parce que le changement sera plus complexe une fois que vous aurez démarré. Vous avez aussi le temps de réfléchir. Quand vous serez dans l'action, vous en aurez beaucoup moins.

L'entreprise devrait déjà commencer à faire partie de vous-même, de votre quotidien. Elle devrait être vivante dans votre tête, même si elle est toujours virtuelle. Votre propre business plan est déjà très complet. La rédaction de celui destiné à vos futurs partenaires ne va plus être qu'un problème de mise en forme et d'écriture. Et vous devriez n'avoir que peu de difficultés à vous plonger dans la peau du futur patron que vous deviendrez.

Soyez convaincu qu'il n'y a pas de limite pour entreprendre. Qu'à condition de vouloir, d'avoir du courage, beaucoup y arrivent, même si très peu ont toutes les qualités requises pour être le meilleur.

Après trente ans de direction générale de PME, dans cinq métiers très différents, mon enthousiasme pour le job de chef d'entreprise que j'ai choisi n'a pas faibli. Je n'ai aucun regret d'avoir un jour quitté une situation de salarié très confortable au sein d'une grande entreprise, pour me réaliser pleinement dans cette aventure.

## Bibliographie

Barrau Philippe, Lama Jigmé Rinpoché, *Être serein et efficace au travail*, 2005.

Crozier Michel, *L'entreprise à l'écoute*, 1991.

Fiorina Carly, *J'ai pris des décisions difficiles*, 2007.

Kets De Vries Manfred, *La face cachée du leadership*, 2006.

Kotler Philip, *Marketing management*, 1978.

Mintzberg Henri, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, 1994.

Peters Thomas, *In search of excellence*, 1982.

Servan-Schreiber Jean-Louis, *Le métier de patron*, 1990.

Vaughan Evans, *Writing a business plan*, 2015.

Welch Jack, *Mes conseils pour réussir*, 2005.

➔ Connectez-vous et accédez directement et gratuitement aux modèles de documents proposés dans ce livre (tableaux financiers vierges, récapitulatif du plan), tous librement téléchargeables sur : [www.la-librairie-rh.com/ouvrage-BUSI](http://www.la-librairie-rh.com/ouvrage-BUSI)





**Patrick DUSSOSSOY** est ingénieur de formation, Sciences Économiques et INSEAD. Il a commencé sa carrière à la banque *J.P. Morgan* qu'il quittera pour la PME où il sera PDG pendant près de 30 ans, dans cinq métiers différents.

Patrick DUSSOSSOY a créé à 34 ans sa propre société, sans avoir le premier euro. Cinq ans plus tard, elle comptait 100 salariés et était devenue leader mondial. Il a ensuite racheté une petite entreprise en difficulté et en a développé trois autres.

Une aventure qui comptera une création (planches à voile *Tiga*), trois restructurations, et un dépôt de bilan.

Un parcours très complet qui l'a convaincu que la plupart des managers peuvent conduire leur entreprise au succès.

La portée de sa démarche repose sur une compétence multiple : une forte capacité d'analyse stratégique, une grande faculté à se projeter dans le futur, ainsi qu'une formation à la fois technique, financière et marketing. Il est surtout un leader persuadé que les hommes et les femmes qui composent chaque organisation constituent son capital le plus précieux, celui qui doit être au centre de la stratégie d'une entreprise.

Son parcours est fait de beaucoup de réussites, mais aussi de crises graves qui l'ont exposé aux situations les plus complexes. Il y a montré une grande capacité à rebondir et à entraîner ses collaborateurs toujours plus loin.

Il dirige aujourd'hui une société de services. Il est aussi conseiller de l'ADIE, la principale association de microcrédit en France, où il accompagne plus de vingt créateurs de petites entreprises par an.

Contact auteur : [dussossoy-management@hotmail.fr](mailto:dussossoy-management@hotmail.fr)

Contact éditeur : [edition@gereso.fr](mailto:edition@gereso.fr)



---

Préresse: GERESO Édition 2016

Achévé d'imprimer par La Manufacture - 52200 Langres en décembre 2016  
N° d'impression :                   - Dépôt légal : Janvier 2017 - *Imprimé en France*

# Construire et rédiger **SON BUSINESS PLAN**

Vous avez le projet de créer une start-up, de racheter une petite ou moyenne entreprise ou d'en reprendre la direction.

Vous devez alors présenter un business plan pour convaincre votre banquier, mais aussi vos investisseurs et vos futurs partenaires.

Métier, objectifs, analyse marketing, optimisation des ressources de l'entreprise et de son organisation, statut juridique... et au final, votre plan financier. Votre business plan deviendra votre guide dans la conduite de votre future entreprise.

Convaincu de la nécessité de s'appuyer sur un modèle économique efficace et de connaître l'ensemble des fonctions de l'entreprise pour être performant, l'auteur vous accompagne dans la construction de votre stratégie en illustrant la théorie avec des exemples pratiques.

Vous découvrirez comment rédiger votre business plan, lequel doit être clair, concis et facile à comprendre pour convaincre chaque destinataire en fonction de ses attentes. Enfin, l'auteur vous oriente pour améliorer votre style d'écriture, parce que la forme est aussi importante que le fond.

N'oubliez pas : le premier destinataire de votre business plan, c'est vous-même !

**Existe aussi en version eBook**

**Patrick DUSSOSSOY** a créé sa propre société sans avoir le premier euro, qui est devenue leader mondial 5 ans plus tard. Il a ensuite racheté une petite entreprise en difficulté et en a créé ou développé trois autres. Il conseille aujourd'hui des créateurs d'entreprise et des dirigeants de PME.