

LE PLAN D'AFFAIRES OU BUSINESS PLAN

2^e édition

LA GESTION
EN PRATIQUE

Pierre Maurin

ellipses

Chapitre 1

Les bases théoriques du plan d'affaires

« Il est fréquent que l'on fasse des erreurs et que l'on finisse par penser que le procédé ou la méthode ne fonctionne pas ou plus [...] »

Proverbe japonais

Introduction

Lorsque l'on doit réaliser une tâche complexe – quelle qu'elle soit – il est toujours important d'agir avec méthode. De cette manière, on est sûr d'arriver au bout de cette tâche dans un temps jugé raisonnable et sans qu'elle coûte plus (en temps, en énergie et/ou en argent) que ce qu'elle apporte (avantages matériels et/ou immatériels¹).

Ce principe de bon sens n'échappe pas au domaine de l'entrepreneuriat, loin s'en faut ! En conséquence, si un projet de création, développement, redressement ou reprise d'entreprise doit être réalisé dans un contexte économique difficile et/ou présente un enjeu financier important pour l'entrepreneur, il peut être pertinent – pour ce dernier – de s'appuyer sur des méthodes éprouvées. Ceci afin de réduire le risque d'incertitude ou d'échec du projet concerné, tout en apportant à l'entrepreneur un niveau élevé de crédibilité.

En ce qui concerne le plan d'affaires (ou *business plan* en anglais), depuis les années 1970, plusieurs méthodes ou modèles de construction ont fait progressivement leur apparition. La majorité de ces modèles s'appuient sur des principes ou méthodes théoriques issues de domaines variés : stratégie, marketing, organisation, qualité, contrôle de gestion, comptabilité... Aussi, pour éviter tout risque de digression, nous nous limiterons au rappel des principes de base de ces différentes méthodes, afin de nous focaliser sur

1. Satisfaction, confort, santé, productivité...

la présentation des principaux modèles ou méthodes de construction d'un plan d'affaires, en privilégiant les plus courantes et/ou les plus simples à utiliser dans la pratique.

Les méthodes de construction d'un plan d'affaires

Parmi la vingtaine de méthodes ou de modèles de réalisation d'un plan d'affaires existants, les plus adaptés aux besoins des PME et TPE sont de l'ordre de huit : le modèle dit « classique », le modèle de McKinsey, le modèle de Bpifrance, le modèle de L'Atelier Entreprise, la méthode NOVAE®, les modèles d'UBS-IFJ, le modèle de la SADCM et le modèle de la FCC-FAC.

Dans les lignes qui vont suivre, nous allons étudier chacun de ces modèles en présentant leur but, leurs principes de base, leurs principaux avantages, contraintes et limites dans la pratique, pour les porteurs de projet et les PME/TPE. Cette présentation a essentiellement pour objet de permettre à chaque entrepreneur de bénéficier d'une « boîte à outils » suffisamment étoffée pour construire son propre plan d'affaires. Car ce dernier n'est vraiment efficace que s'il est conçu **sur-mesure**. Les modèles ne sont là que pour stimuler et cadrer la réflexion de l'entrepreneur. Ce dernier peut donc s'en inspirer ou les combiner de manière à pouvoir répondre à ses propres besoins.

Le modèle « classique » de plan d'affaires

Encore aujourd'hui, l'un des modèles de plan d'affaires le plus couramment utilisé est celui exigé par les banques dédiées aux TPE, en contrepartie de la souscription d'un prêt et/ou d'un crédit de trésorerie significatif. Il est aussi proposé par certains progiciels d'aide à la création d'entreprise et préconisé par des professionnels qui accompagnent les entrepreneurs dans la réalisation ou la préparation de leur projet entrepreneurial.

Dans la majorité des cas, ce modèle dit « classique » a surtout pour but de prouver la faisabilité et la viabilité financières du projet de création. Cependant, pour que ce modèle de plan d'affaires soit efficace, il ne doit concerner que des projets courants et peu difficiles à concrétiser :

- une idée facile à mettre en œuvre (par exemple, créer un concept de repas à emporter pour les salariés travaillant tard) et ne nécessitant pas une levée de fonds importante (l'entrepreneur possède déjà une grosse partie des moyens techniques et financiers nécessaires : fourgon

- aménagé, ustensiles de cuisine, diplôme de cuisinier, apport personnel de plus de 30 000 €...);
- satisfaire un ou plusieurs besoins simples, déjà connus et assez répandus (se nourrir de manière équilibrée, se vêtir avec des produits de qualité, se cultiver de manière ludique, trouver un logement décent à acquérir, protéger ses enfants en bas âge...);
 - des produits ou une technologie déjà utilisée par la clientèle potentielle (produit pas ou peu innovant sur le plan technologique);
 - un marché déjà existant et bien identifié par l'entrepreneur, donc ne nécessitant pas une étude de marché coûteuse (seule une analyse des prix à pratiquer et/ou des canaux de distribution à privilégier peut éventuellement s'avérer pertinente);
 - un modèle économique (ou *business model* en anglais) similaire ou comparable à ceux d'entreprises déjà existantes (par exemple les membres d'un réseau de franchise ou d'une coopérative...) et donc assez bien rodé (risque d'échec très limité);
 - un projet ne nécessitant pas un recours important au financement privé ou public (besoin inférieur à 30 000 €).

En général, ce modèle de plan d'affaires se compose de quatre grandes parties :

- 1°) la **présentation du projet** de création (qui doit permettre de déterminer le Quoi et le Pourquoi dudit projet);
- 2°) le **curriculum vitae** (CV) de l'entrepreneur et de ses éventuels associés (en y indiquant que les compétences et les expériences professionnelles utiles à la réalisation dudit projet et/ou à la gestion quotidienne de la future entreprise);
- 3°) les **caractéristiques juridiques** de l'entreprise à créer (sa forme¹, le montant de son éventuel capital social², sa répartition, l'identité de ses éventuels fondateurs, une ébauche des statuts éventuels³ ou leur première version s'ils ont déjà été totalement rédigés et validés);
- 4°) les **paramètres financiers** du projet (le compte de résultat prévisionnel sur trois ans, le budget de trésorerie mensuel sur les deux premières années, le calcul du seuil de rentabilité).

Bien que ce modèle de plan d'affaires semble assez simple au premier abord

- du fait de son contenu assez allégé – sa construction nécessite néanmoins que le projet de création soit bien réfléchi sur le plan commercial : un modèle

1. SARL, EURL, SAS, SASU, entreprise individuelle...

2. Montant des fonds apportés par les fondateurs de la société, pour sa création et son développement.

3. Document officialisant ses règles de fonctionnement et signés par ses fondateurs.

économique¹ de l'entreprise claire et cohérent vis-à-vis de la situation économique présente et future (évolution à court ou moyen terme), un bon positionnement sur le marché (niveau de gamme et de prix pertinents par rapport aux besoins et pouvoir d'achat de la clientèle visée).

Remarque importante sur le modèle économique

Pour rappel, le modèle économique d'une entreprise (ou le *business model* en anglais) est la description de l'ensemble des paramètres et conditions de fonctionnement permettant à cette dernière d'atteindre ses objectifs stratégiques, de créer de la valeur pour ses clients et de pérenniser son activité sur la durée (quoi vendre, à qui, pourquoi, comment et pour quel niveau de profit et de rentabilité).

Il ne doit pas être confondu avec le modèle économique d'un pays ou d'un groupe de pays; soit un ensemble de relations économiques théoriques ou observées (via des statistiques) permettant de comprendre et simuler l'évolution future des principales grandes variables macro-économiques.

Le modèle de McKinsey

Depuis le début des années 2000, le modèle de plan d'affaires conçu par le cabinet McKinsey & Company² (durant les années 1980) est utilisé par un nombre croissant de créateurs d'entreprise innovante. Son succès s'explique, à la fois, par la grande notoriété de ce cabinet (au niveau international) et par une approche simple et ordonnée de l'analyse du projet. Cette approche particulière s'appuie notamment sur une série de points et de questions auxquels l'entrepreneur est invité à répondre avec clarté, rigueur, précision et réalisme. Ils sont regroupés par thème ou section thématique.

1. Encore appelé « modèle d'affaires » par certains francophones.

2. Cabinet de conseil en stratégie, d'origine américaine, fondé en 1926 par James Oscar McKinsey.



Plus concrètement, le modèle de McKinsey se décompose – la plupart du temps – en huit sections thématiques :

- 1°) **le résumé du projet** (*Executive summary* en anglais);
- 2°) **les produits** (biens et/ou services) à commercialiser ⇒ Type de produits à vendre? Besoins ou problématiques des clients à satisfaire? Avec quel bénéficiaire client? Aspects innovants des produits? Différences avec ceux concurrents? Moyens de protection de ces différences ou singularités? Contexte économique et social justifiant le projet?;
- 3°) **l'équipe du projet** ⇒ Identité des membres du projet, compétences et expériences professionnelles clés, complémentarité et rôle respectif (qui va faire quoi et qui va être responsable de quoi)? Éventuels partenaires économiques impliqués dans le projet (investisseurs, donneur d'ordres...);
- 4°) **le plan marketing** prévu pour développer l'activité et les produits de l'entreprise ⇒ Nature du marché ciblé et segmentation¹? Évolution à court et moyen terme? Nature de la concurrence (directe et/ou indirecte)? Politique tarifaire prévue? Canaux de distribution à utiliser? Moyens publicitaires à mobiliser? Méthode(s) pour se différencier de la concurrence? Part de marché visé? Son évolution possible à moyen ou long terme?;

1. Couples produit-marché.

- 5°) **le modèle économique** (*business model* en anglais) et le modèle d'organisation de l'entreprise ⇒ Objectifs stratégiques? Faire, acheter ou sous-traiter la R&D¹, la fabrication et/ou la distribution des produits à commercialiser? Pourquoi? Comment générer un profit suffisant pour rémunérer les efforts de développement et d'investissement? À quelles conditions? Processus clés pour la satisfaction clients? Qui sera responsable de ces processus?;
- 6°) **le planning et le calendrier du projet** ⇒ Étapes clés du projet et leur ordonnancement? Quand les investissements seront réalisés? Dates majeures de la réalisation du projet?;
- 7°) **les principaux risques du projet** (notamment vis-à-vis du fonctionnement et de la commercialisation des produits) ⇒ Risques de contrefaçon? Solutions prévues? Moyens de sécurisation² de l'idée, du concept et des produits innovants? Risques juridiques en cas de dysfonctionnement des produits ou prototypes? Solutions prévues pour y remédier? Compétences manquantes? Solutions pour les résoudre (formation, mentorat, *coaching*...)? Risque de perte d'un associé et/ou d'un partenaire économique? « Plan B » prévu? Si invention non brevetable, quelles solutions de rechange?;
- 8°) **le financement du projet** (plan d'investissements, tableau des flux de trésorerie prévisionnels, rentabilité attendue...) ⇒ Montant et raisons des fonds nécessaires à court et moyen terme? Planning des financements? Moyens d'obtention des fonds? Retour sur investissement (ROI) attendu? Revenus et coûts générés régulièrement par l'activité? Niveau de profit à court et moyen terme? Facteurs clés à maîtriser pour obtenir ce profit? Montant estimé des flux de trésorerie à court et moyen terme? Comment seront-ils générés et à quelles conditions?

Ces différents points ou questions proposées par la méthode McKinsey ne sont pas exhaustifs et ne concernent pas nécessairement tous les aspects de chaque projet de création d'entreprise. Elles servent simplement à guider la réflexion et l'analyse de l'entrepreneur. En conséquence, rien n'empêche à ce dernier d'y ajouter ou substituer ses propres points ou questions.

Par ailleurs, chaque section du plan d'affaires doit être construite et rédigée en respectant six critères pour être pertinente, convaincante et équilibrée :

- **l'efficience** (la section doit comprendre toutes les informations utiles à un investisseur ou un financeur bancaire);

1. Recherche et développement.

2. Propriété industrielle, droits d'auteur ou artistiques, preuves d'antériorité.

- la **structuration** (le plan de la section doit être simple, pertinent, bien ordonné et équilibré);
- la **compréhension** ou **intelligibilité** (le contenu de la section doit être bien rédigé : un langage clair et simple¹, un nombre de termes techniques réduit au maximum, une définition systématique de ces derniers);
- la **brièveté** (le document ne doit pas avoir un grand nombre de pages, pour avoir le plus de chance d’être lu en entier);
- la **lisibilité** (le texte doit avoir une taille suffisante et être espacé pour être aisé à lire);
- l’**attractivité** ou l’**intérêt** (les explications les plus difficiles à comprendre et/ou à visualiser doivent être agrémentées de schémas, dessins², photos, tableaux et graphiques, pour en faciliter la lecture et la compréhension).

Là aussi, ces six critères proposés par McKinsey ne sont pas exhaustifs. Ce sont simplement ceux jugés les plus importants pour une majorité de financeurs (investisseurs, prêteurs, sponsors...). D’autres existent et vous seront présentés dans la Partie III, chapitre 10 et 11.

Le modèle de Bpifrance

Pour rappel, Bpifrance est une société d’investissement publique dédiée au financement de l’innovation, de la création et du développement des PME, TPE et ETI (mais ce n’est pas réellement une banque³). Elle est née fin 2012 de la fusion entre Oséo, la Caisse des Dépôts Entreprises, le FSI⁴ et le FSI Régions. Elle joue le rôle d’appui dans la mise en place des politiques publiques de l’État et des régions françaises.

Dans le cadre de son activité de sensibilisation et d’accompagnement à la création ou reprise d’entreprise, Bpifrance propose aux entrepreneurs différents outils de gestion, dont une méthode de construction d’un plan d’affaires (dont une version en ligne est disponible gratuitement après s’être inscrit : <https://bpifrance-creation.fr/entrepreneur/creer-compte>).

Sur le plan pratique, cette méthode ou modèle de construction s’adresse essentiellement aux projets innovants, complexes et/ou nécessitant des

1. Pas de « jargon » scientifique ou technocratique.
2. Comme disait Lao-Tseu (philosophe chinois du VII^e siècle avant J.-C.) : « un petit dessin vaut mieux qu’un long discours. »
3. Car elle n’a pas d’agrément pour exercer une activité de dépôt de fonds.
4. Fonds stratégique industriel.

financements élevés (≥ 50 k€). Ce modèle se décompose en huit parties ou rubriques :

- 1°) le **résumé** de votre projet;
- 2°) le **sommaire** de votre plan d'affaires;
- 3°) **vous et votre équipe** (identité, CV et complémentarité de chaque membre de l'équipe éventuelle);
- 4°) la **présentation générale** de votre projet \Rightarrow Genèse et raisons du projet : idée de départ? Pourquoi? Motivations, atouts et objectifs pour mener à bien votre projet?;
- 5°) la **partie économique** du plan d'affaires (présentation des produits¹ à vendre, modèle économique choisi, résultats de l'étude de marché, stratégie et politique marketing choisies, prévisions de vente, moyens nécessaires, marché visé);
- 6°) la **partie financière** du plan d'affaires (tableau des investissements, plan de financement initial et besoin en fonds de roulement, compte de résultat des trois premières années, budget de trésorerie sur 12 mois, seuil de rentabilité ou « point mort », plan de financement à trois ans et tableau de remboursement des emprunts éventuels);
- 7°) la **partie juridique** du plan d'affaires (présentation du régime juridique de la future entreprise, raisons de son choix, répartition de l'éventuel capital social² et des droits de vote en découlant);
- 8°) la **partie documentaire (Annexes)** du plan d'affaires \Rightarrow Cette partie a pour but d'éviter d'alourdir les autres parties, en regroupant par thème tous les documents et autres sources (annexes) utiles à l'évaluation du degré de pertinence et de faisabilité du projet.

Le modèle de plan d'affaires de Bpifrance semble un peu comparable à celui de McKinsey : il est aussi constitué de huit rubriques, chacune de ces rubriques comporte différents points ou questions à étudier et il propose aussi quelques critères d'évaluation de sa pertinence (huit au lieu de six). Ces critères sont les suivants :

- une présentation **soignée** (tant sur le fond que la forme);
- des explications **concises**;
- une analyse **complète** du projet;
- un langage et un style **clairs**;
- une rédaction bien **structurée** et **ordonnée**;
- des informations **précises** et **vérifiables** (par le biais des annexes);

1. Biens et/ou services.

2. Fonds apportés par le ou les propriétaires de la société pour financer sa création.