



**IAE** MONTPELLIER  
École Universitaire  
de Management



Véronique BESSIERE

Eric STEPHANY

Responsables du Master  
Création d'Entreprises  
Innovantes  
à l'IAE Montpellier

# Vidéo 4.2.2

## Monter son Business Plan, par Catherine Pommier



Bonjour.

Pour compléter cette présentation du Business Plan, nous avons demandé un avis d'expert à Catherine Pommier, qui est directrice<sup>1</sup> du **Business Innovation Centre de Montpellier Méditerranée Métropole**, qui est un des plus gros incubateurs français.

Catherine Pommier, merci d'avoir accepté cette interview.

## I. Le BP, un outil contesté

Alors, sur le Business Plan, une des questions qui revient souvent, c'est qu'il est perçu comme un exercice difficile pour les entrepreneurs : excessivement technique, et pas nécessairement très utile à la réalisation de leurs projets. Qu'en pensez-vous ?

Alors effectivement, le Business Plan est extrêmement contesté aujourd'hui. J'ai même participé à une conférence il y a deux ans sur « Faut-il brûler le Business Plan ? ». Donc, c'est vraiment un outil qui est aujourd'hui contesté. On parle de nouvelles méthodes :

- on parle de *Lean Startup*
- on parle de plein de plein de dispositifs différents ...

### a) Un outil pour partager sa vision avec ses équipes

Alors le problème, c'est qu'on confond le Business Plan avec un outil d'accompagnement. Ce n'est pas forcément un outil d'accompagnement, mais c'est un outil par lequel il faut passer un moment donné. L'objectif du Business Plan, c'est quoi ? Ce n'est pas le Business Plan qui va faire la réussite d'un projet ou pas. Le Business Plan, c'est la transcription de sa stratégie, de sa vision en tant qu'entrepreneur, pour pouvoir la partager. Et pourquoi on a besoin de partager cette vision ? On a besoin de partager cette vision, ne serait-ce que vis-à-vis de ses équipes et puis de ses associés : il faut partager sa vision entre associés. Si chaque associé a sa propre vision, à un moment donné, le projet va capoter, puisqu'il va y avoir des tensions dans le projet. Donc ça, c'est le premier élément.

### b) Un outil pour communiquer à ses partenaires financiers

Mais il faut également pouvoir partager sa vision vis-à-vis de ses partenaires financiers. Dès lors qu'on va devoir créer son entreprise et structurer son projet, il va falloir mobiliser des fonds ; il va falloir demander des subventions ; il va falloir trouver des investisseurs. Et pour mobiliser ces dispositifs de financement, il faut être capable

---

<sup>1</sup> Aujourd'hui, C. Pommier n'est plus directrice du BIC, mais directrice du pôle Innovation de l'agence Ad'OCC.

d'expliquer ce que ça va amener. Aucun investisseur ne rentrera dans une société, n'investira dans une société, s'il ne sait pas combien ça va lui rapporter. Imaginez un particulier, qui veut investir dans l'immobilier, il va bien regarder :

- comment se comporte l'immobilier : quel est le marché de l'immobilier local ;
- comment se comporte l'évolution : est-ce que la croissance démographique est positive ou négative, avant de choisir d'investir dans cet immobilier-là ;
- quel revenu locatif va lui ramener l'immobilier.

C'est exactement la même démarche pour un investisseur qui investit dans une société : il va demander aux dirigeants de lui montrer qu'il va gagner de l'argent avec cette société et pas en perdre. Et donc, pour ça, il va lui dire : « quelles sont tes prévisions financières, à horizon 5 ans, et quelle est la plus-value que moi je peux compter avoir ; si j'investis aujourd'hui tant, combien je vais pouvoir avoir d'argent à telle période ? »

Le Business Plan, c'est plus un outil de communication et de partage. Et nous, on a développé effectivement des méthodes, pour pouvoir réaliser ce Business Plan, qui est quand même (il faut le dire) chronophage. À un moment donné, il faut se poser, il faut écrire, il faut exprimer sa stratégie. Alors je rassure les nouveaux créateurs, quand moi j'ai démarré il y a 20 ans dans la création d'entreprise, on faisait des Business Plan qui faisait 40 pages, plus des annexes, des études de marché. Aujourd'hui, un Business Plan, c'est beaucoup plus allégé. Plus personne ne lit 40 pages : on est sur des formats plutôt de 10, 15 pages, où :

- on exprime clairement sa vision, on partage sa vision,
- on explique sa stratégie,
- on explique le modèle économique qu'on a choisi (le Business Model qu'on a choisi),
- et on transcrit ces éléments-là dans le prévisionnel financier, qui permet effectivement de dire : « voilà, je pense qu'à 5 ans, voilà mon ambition à 5 ans, je pense que ma société peut gagner tant d'argent, et être déployée sur tel et tel types de marchés. »

### **c) Un outil évolutif**

Voilà ce qui permet de projeter l'entreprise à un moment donné, même si on sait qu'à un moment donné, ce Business Plan, on va devoir le revisiter, parce qu'il se passe plein de choses sur le marché, qu'on ne reste pas statique pendant 5 ans. Donc on ne va pas établir un Business Plan en T0, pour qu'il reste figé à 5 ans : il va évoluer au fur et à mesure. Donc, c'est un outil vivant et qu'il faut faire évoluer, pour ne serait-ce qu'être en phase avec ses équipes, et pouvoir convaincre ses investisseurs.

## II. Accompagnement du BIC

**Alors, quelle est l'aide que les incubateurs apportent aux entreprises dans l'élaboration du Business Plan, et tout particulièrement le BIC de Montpellier développe (je crois) une méthodologie d'élaboration du Business Plan. Pouvez-vous nous présenter en quelques mots cet apport et cette méthodologie ?**

Alors effectivement, comme c'est quelque chose d'un peu rébarbatif, le dirigeant tout seul (surtout s'il n'a pas de profil financier, ou s'il vient de la technique), ne va pas être à l'aise. Donc il a besoin d'accompagnement. Donc nous, on a développé un outil qui s'appelle Montpellier Business Plan. C'est un outil qui est accessible en ligne gratuitement sur notre site, qui s'appelle [montpellier-business-plan.com](http://montpellier-business-plan.com), et cet outil, il suffit juste de créer son compte et on peut y accéder gratuitement :

- Il y a une méthode effectivement de « qu'est-ce qu'on doit trouver dans un Business Plan », qui se veut très exhaustif, mais qui donne un bon cadre des différents éléments, des différents aspects. Il y a des exemples rédigés, etc.
- Et puis, il y a toute la partie « logiciel de prévisions financières », qui évite effectivement aux dirigeants de se casser la tête avec des feuilles Excel, sans être sûr qu'il n'y a pas d'erreur dans son BFR (son Besoin en Fond de Roulement). Il n'a rien à se soucier : il rentre les données, et automatiquement, il a ses prévisions qui lui sont générées, avec également un format anglo-saxon puisqu'on a des sociétés qui ont besoin de présenter leurs comptes en format US GAAP<sup>2</sup>. Donc, on a développé, dans cette version, un format « on choisit » : soit on imprime en format français, soit on imprime en format anglo-saxon.

Donc, c'est un outil qui se veut simple d'utilisation, pour des non-initiés à la finance, ce qui enlève un peu ce verrou que peut avoir un dirigeant pour pouvoir établir ses propres prévisions. Mais voilà, donc un moment donné, il faudra qu'ils y passent : dès qu'ils vont rentrer dans la phase Levée de fonds, ils ne pourront pas passer à côté. Même avec les meilleures intentions du monde, c'est difficile, à un moment donné, de passer à côté des prévisions financières.

**Merci Catherine Pommier.**

Avec plaisir.

---

<sup>2</sup> Les normes US GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles) sont les règles comptables en vigueur aux États-Unis.