

Construire son Business Plan

Conseiller éditorial : Catherine Léger-Jarniou

Professeure émérite à l'université Paris-Dauphine,
responsable du Master Entrepreneuriat
& projets innovants.

Présidente de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation et membre
du conseil scientifique de Women Equity for Growth

— Titres parus dans la collection —

- H. BERNET-ROLLANDE, *TPE/PME, pilotez votre projet informatique*, 2011
BNI France, M.-W. ATTIE, *Réussir grâce au bouche à oreille*, 2012
T. BORDES, C. GÉRAUD SEROUDE, *Franchisé gagnant*, 2013
C. BOUVERET-RIVAT, C. MERCIER-SUISSA, *PME : Conquérir des parts de marché à l'international*, 2010
S. CALLIES, F. LAURENT, *PME : gagnez en compétitivité grâce à votre marketing*, 2013
V. CHAMBAUD, *Guide juridique et fiscal de l'artiste*, 5^e édition, 2013 ; *Guide fiscal et social des associations*, 2006 ; *Réussir son activité en SARL*, 3^e édition, 2008 ; *Guide fiscal et social du créateur d'entreprise*, 6^e édition, 2011 ; *Réussir son activité en solo*, *Guide du travailleur indépendant*, 5^e édition, 2011
P. CHAUVIN, *Communiquer avec un petit budget*, 4^e édition, 2012 ; *Entreprendre dans les services à la personne*, 2008
D. DALIN, *Les 101 questions juridiques de l'entrepreneur*, 2009
D. FAYON, C. ALLOING, *Développer sa présence sur Internet*, 2012
FCA (dir.), M. CHOUKROUN, *Le Commerce associé*, 2013
V. FROGER, *La création d'entreprise de A à Z*, 2^e édition, 2009 ; *Auto-entrepreneur : toutes les réponses à vos questions*, 2^e édition, 2011
K. GUNDOLF, A. JAOUEN, *Diriger sa petite entreprise*, 2011
D. IMPÉRIAL, G. PETITEAU, *Seniors, devenez consultants*, 2010
G. KALOUSIS, *Bien gérer sa PME*, 2013
C. LÉGER-JARNIOU, *Construire son business plan*, 3^e édition, 2014 ; *Réaliser son étude de marché*, 4^e édition, 2011
T. LIBAERT, J.-M. PIERLOT, *Communication des associations*, 2^e édition, 2014
J. LUZI, S. LUZI, *Mobilisez vos ressources émotionnelles*, 2014.
P. MADRY, *Créer son commerce*, 2^e édition, 2012
J.-C. PIC, C. VIALA, K. ZINAÏ, *Entreprendre dans le green business*, 2013
C. POMPEL, R. BRÉCHOT, *Consultants, trouvez vos premières missions et développez votre business*, 3^e édition, 2012
C. ROMAIN, *Vendre du conseil... efficacement*, 2^e édition, 2013
C. VALLON, V. CHAMBAUD, *Associations mode d'emploi – Créer, gérer, animer*, 6^e édition, 2006

Entrepreneurs

Construire son Business Plan

Les clés pour un BP performant

Catherine **Léger-Jarniou**

Georges **Kalousis**

4^e édition

DUNOD

Des mêmes auteurs

Léger-Jarniou C., Kalousis G., *La Boîte à outils de la création d'entreprise* 2017, Dunod, 2017.

Léger-Jarniou C., *Réussir son étude de marché. Les clés pour un Business Model efficace*, 4^e éd., Dunod, 2016.

Léger-Jarniou C., Certhoux G., Degeorge J.-M., Lameta N., Le Goff H., *Entrepreneuriat*, Dunod, 2016.

Kalousis G., *Bien gérer sa PME*, Dunod, 2013.

Léger-Jarniou C., *Le Grand Livre de l'entrepreneuriat*, Dunod, 2013.

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076939-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

À propos d'EBP

Depuis sa création, en 1984, EBP s'est imposé sur le marché des logiciels de gestion et accompagne les TPE et les PME tout au long de leur croissance. Le groupe développe et édite un large catalogue de solutions innovantes dédiées au pilotage des PME, des artisans, des commerçants et des professions libérales.

Le groupe a enregistré un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros en 2016. Il compte 500 collaborateurs en Europe et distribue des logiciels de comptabilité, gestion commerciale, paie et CRM en France, en Espagne, en Belgique et en Suisse.

Près de 560 000 clients font confiance à EBP au quotidien ! (Ebp.com).

À propos d'EBP Business Plan Création Pratic

Pour accompagner les créateurs d'entreprise dans leur projet, EBP propose un logiciel business plan s'adaptant aux évolutions de ce statut.

Pour la partie financière, EBP s'est appuyé sur l'expérience et les compétences des auteurs du livre, Georges Kalousis et Catherine Léger-Jarniou.

Simple d'utilisation, le logiciel vous permet de construire votre projet pas à pas et de préparer un dossier financier complet. Vous pouvez ainsi présenter un business plan professionnel et convaincant aux banquiers et à vos différents interlocuteurs.

Tous les tableaux financiers que vous allez retrouver dans l'ouvrage *Construire son business plan* sont issus du logiciel EBP Business Plan Création Pratic qui vous permet de construire

un business plan de manière simple et intuitive. Vous aurez alors un dossier financier qui vous aidera à prendre les bonnes décisions et à agir pour développer vos activités.

Le logiciel vous permet de :

- construire la stratégie de votre activité avec une vision à long terme : vous saisissez en toute simplicité les valeurs prévisionnelles (ventes, achats, emprunts, investissements) qui vont servir à construire vos tableaux et indicateurs financiers (plan de financement, compte de résultat, bilan, etc.) ;
- suivre votre activité avec précision : vous évaluez la viabilité de votre entreprise en suivant sereinement les chiffres clés et vous visualisez en permanence l'impact de vos prévisions sur votre activité ;
- mettre en valeur votre projet : vous donnez une vision pertinente de vos résultats ; vous pouvez illustrer vos données en enrichissant votre analyse avec des graphiques et des tableaux financiers ;
- faire de votre dossier financier un vrai atout professionnel : vous présentez un dossier complet et qualitatif afin d'obtenir un financement ; avec le modèle de rapport personnalisable, vous éditez un rapport financier unique et d'une qualité exceptionnelle.

Ainsi, avec un dossier professionnel et une argumentation orale bien construits, votre business plan sera votre principal allié pour convaincre vos partenaires financiers.

Testez sans plus attendre le logiciel EBP Business Plan Création Pratic !

Pour activer votre version d'essai valable six mois, munissez-vous de votre justificatif d'achat et contactez-nous au

01 34 94 83 02

Table des matières

À propos d'EBP	V
Introduction	1

Partie 1

Business plan, un mot magique...

1 Les fondamentaux du business plan	7
BP... une définition	7
Un document de travail	9
Un outil de communication	9
À quels objectifs répond-il ?	10
Au-delà de la polémique...	11
Relation entre business model et business plan	13
Qui doit réaliser le business plan ?	16
Quand rédiger le business plan ?	17
Le contenu du business plan	19
Les incontournables du contenu du BP	20
Conseils de rédaction du BP	21
Finalisation du BP en fonction des particularités du projet	24
BP présenté à des investisseurs	24
BP présenté aux banquiers	25
BP présenté à des fournisseurs	25
BP présenté à des concours	26
Les techniques de ceux qui vous jugent	26
Premier filtre : l'executive summary	26
Deuxième filtre : l'équipe et le projet	27
Troisième filtre : le business model	28

Quatrième filtre : la technologie	29
Cinquième filtre : le chiffrage du projet	29
Dernier temps : l'avis général	30
Sachez présenter votre BP	32
Conclure après la présentation	37
Pour conclure	38
2 Élaborer son projet	41
Principes de la check-list	41
Contenu de la check-list	43
Données managériales	44
Données environnementales	82
Pour conclure	89

Partie 2

Business Plan : construction par étapes

3 Première étape : la construction du Business Plan	93
La page de garde	94
L'executive summary	94
Le Créateur et l'historique du projet	97
Vos compétences	97
Vos origines et expériences	98
L'origine du projet	99
Votre entourage et vos soutiens	100
Votre vision	100
Le projet	102
Analyse du projet en huit points	104
Un détour par la créativité	105
Le MVP	108
Le business model	111
Première étape : la définition du premier positionnement	113
Deuxième étape : la validation du premier positionnement	129
Troisième étape : estimation du chiffre d'affaires prévisionnel	137
Les moyens à mettre en œuvre	145
Moyens techniques	147

Moyens marketing	153
Moyens logistiques	160
Moyens humains	162
Organisation et gestion administrative	165
Autres moyens	179
Aspects juridiques	171
Éléments sur les structures juridiques	171
Critères de choix d'une structure	178
La structure du capital	181
Budget prévisionnel	183
Panorama des moyens de financement	183
Capitaux propres	184
Chiffrage du projet	193
Perspectives d'avenir	193
Synthèse des points essentiels du projet	193
L'avenir du projet	195
Annexes	197
CV du créateur	197
Documents complémentaires	197
Annexes financières	197
Conseils : Réussir !	198
4 Deuxième étape : la traduction financière du projet :	
les prévisions	199
Principes de la construction	200
Cohérence de la construction	201
Dimensionnement du projet	203
Croissance de l'entreprise	204
Histoire des créateurs	205
Marché et clients	205
Actions et décisions des créateurs	208
Prestations	209
Les locaux	209
Moment opportun pour la création	209
Pacte d'actionnaires	210
Première phase de construction : Installation	211
Investissements	211
Amortissements	213
Financement	214

Amortissements	213
Financement	214
Deuxième phase de la construction : Exploitation	215
Ventes	216
Achats	223
Charges externes	224
Charges de personnel	225
Impôts et taxes hors Impôt sur les sociétés	226
Impôt sur les sociétés	227
Tableaux financiers à fournir et à analyser	227
Moyens pour la création	228
Pérennité	230
Rentabilité	233
Analyse des performances	235
Conclusion	247
Lexique	249
Bibliographie	259
Index	261

Introduction

La création est une aventure. Pour la mener à bien, il est important d'être enthousiaste mais en même temps de prendre du recul pour construire un **business plan professionnel**.

L'objectif de cet ouvrage est de rendre le créateur acteur de sa propre aventure et de lui permettre de construire lui-même (et avec ses associés s'il n'est pas seul) son business model (BM) et son business plan (BP). Par ailleurs, s'il le souhaite, il peut sous-traiter une partie de cette construction à des experts. Mais, même dans ce cas, il est indispensable de suivre le travail de ces derniers et de pouvoir intervenir dans le processus de construction. C'est dans cet esprit que cet ouvrage a été écrit, pour que **l'idée de départ se transforme en projet puis devienne une nouvelle activité ou une nouvelle entreprise**¹.

Le business plan est un document écrit qui a deux objectifs :

- le pilotage du démarrage de l'entreprise, c'est la raison pour laquelle on parle de document de travail ;
- la communication, dans la mesure où il doit présenter le projet pour convaincre des interlocuteurs d'entrer dans l'aventure avec le créateur².

Le BP doit avant tout être **cohérent**, non seulement entre les ambitions du créateur et les moyens dont il dispose d'une part et les moyens qu'il peut mobiliser d'autre part, mais aussi entre la taille du marché visé et ces mêmes moyens ; cohérent enfin avec la vision d'avenir du créateur.

1. Dans la suite de cet ouvrage on parlera de nouvelle entreprise, terme qui englobera nouvelle activité et nouvelle entreprise.

2. Dans la suite de cet ouvrage, on parlera du créateur ; bien entendu ce terme englobe les situations où la création se réalise à plusieurs.

Cet ouvrage est issu de la pratique des deux auteurs depuis de nombreuses années en France et à l'étranger. Tous deux ont aidé de nombreux créateurs à rédiger et construire leur business model et leur business plan ; ils ont également enseigné cette méthode de construction auprès de différents publics mais l'ont aussi utilisée pour leurs propres projets. Leurs compétences sont complémentaires dans la mesure où l'un centre son intérêt sur les aspects stratégiques et marketing du projet alors que l'autre se concentre sur les aspects organisationnels et financiers.

C'est ainsi qu'est née l'idée de cet ouvrage où les deux aspects importants du BP, le **stratégique** et le **financier**, dialoguent en permanence pour prendre en compte ces deux catégories d'exigences le plus souvent contradictoires et aboutir à un BP cohérent. Tout au long de l'ouvrage, le lecteur trouvera des conseils, des exemples et des remarques.

Cet ouvrage comprend deux parties. La première concerne les fondamentaux du business plan et la seconde, sa construction.

La **première partie** comprend deux chapitres. Le premier renvoie au terme même du BP, c'est-à-dire à sa signification et son utilité en période de création d'entreprise. La logique business model/business plan est développée et une structuration du business plan est proposée par les auteurs. Il est également question de conseils pour la rédaction, la présentation et la négociation du BP. Les techniques de ceux qui jugent le BP sont analysées.

Le deuxième chapitre est consacré à l'élaboration du projet de création qui passe par une clarification du périmètre d'activité de l'entreprise, de son organisation et de son fonctionnement, et ce, selon la nature du projet envisagé (production, commercialisation ou entreprise de services). Le moment opportun du démarrage est également abordé, ainsi que la saisonnalité de l'activité. L'ensemble de ces informations constitue ce qu'il convient d'appeler une phase préparatoire à la construction de la partie financière du BP. Elle se fait par le biais d'un outil spécialement conçu pour cet ouvrage que nous appelons *check-list*.

La **seconde partie** de cet ouvrage comprend également deux chapitres. Le premier concerne la construction et la rédaction, étape par étape, de tous les éléments qui composent le business plan. Tout au long de la construction, la vision du créateur

est confrontée aussi souvent que possible avec la traduction financière de ses choix.

Le deuxième chapitre présente une illustration d'un projet de création, par trois créateurs, leur business model et la traduction financière détaillée de ce projet. Il s'agit du cas de l'entreprise **Décorateurs & Co**. La construction des tableaux financiers sera facilitée par l'utilisation du logiciel Business Plan Création Pratic de l'entreprise EBP.

Le lecteur trouvera également en fin d'ouvrage un lexique complet des principaux termes utilisés et une bibliographie spécifique.

Cette **quatrième édition** a été entièrement repensée, actualisée, enrichie et améliorée dans sa présentation grâce aux retours des lecteurs et utilisateurs de l'édition précédente. Cette nouvelle version insiste sur certains points comme le *just in time* ou la saisonnalité qui sont essentiels pour la réussite d'un projet. Elle prend également en compte les évolutions récentes des modèles économiques, illustre les différents types d'entreprises et leurs spécificités, sans oublier de revenir sur le débat « pour » ou « contre » un BP. Le chapitre 1 est encore plus centré sur les points essentiels du processus de construction du business plan. La notion de business model a été revue et actualisée ainsi que sa présentation pour en améliorer la compréhension. Le chapitre 2 a été enrichi par la clarification de quelques notions supplémentaires et la check-list a été étendue à de nouveaux éléments. Le chapitre 3 permet une construction pas à pas et une rédaction du BP très opérationnelle. Le chapitre 4 utilise la dernière version du logiciel EBP à partir d'un exemple qui reprend les captures d'écran essentielles et présente une analyse sommaire des performances de la nouvelle entreprise. Par ailleurs, l'ensemble des calculs financiers se trouve sur Dunod.com.

Des compléments en ligne sur Dunod.com :

- éléments sur la protection industrielle (PI)
- éléments sur la SAS
- tableaux financiers analytiques (trésorerie mensuelle, compte de résultat, bilan)
- webographie

Partie 1

Business plan, un mot magique...

Le mot business plan reste souvent encore un mot magique. Pourtant ce terme, parfois trop utilisé en entreprise notamment, a une signification particulière quand il s'agit de la création d'une entreprise. Il convient donc de le préciser pour en **comprendre la signification** et la véritable raison d'être pour une entreprise ou une activité en création.

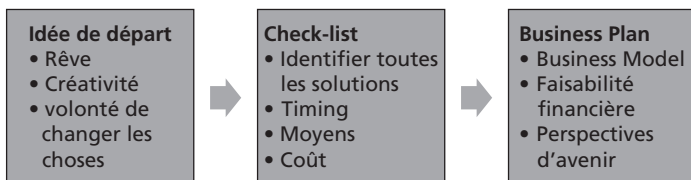
Un business plan se présente sous la forme d'un document écrit qui va permettre au créateur d'entreprise de construire son projet dans le temps et de faire partager sa vision à ses associés dans le but de les faire adhérer et participer. Ensuite, ce document sera proposé à certains partenaires (investisseurs, banquiers, fournisseurs, premier gros client) dans le but de les intéresser au projet. Son écriture nécessite une grande attention, même si la présentation semble *a priori* stéréotypée. La réussite d'un projet tient plus au **processus de construction** du BP qu'au seul **document final**.

Le document business plan comprend deux parties : une première, descriptive, et une seconde financière. Cela entraîne d'ailleurs fréquemment des idées fausses, le BP

étant souvent confondu avec la seule partie financière du document. En fait, il s'agit d'un document complet où la partie financière **traduit** le projet décrit dans la partie précédente et vient prouver sa viabilité.

Avant de construire réellement le business plan de son projet d'entreprise (partie 2), il est important d'en comprendre les fondements et la signification. Les techniques de ceux qui jugent le BP ainsi que la promotion du document font partie de cette compréhension. Ce sera l'objet du chapitre 1.

Puis il sera possible d'envisager la préparation de la construction du business plan en fonction de la nature du projet (industriel, commercial ou services). Les informations nécessaires à la construction seront regroupées dans une **check-list** qui ne fera pas partie du dossier BP final, mais n'en demeure pas moins un élément essentiel pour la construction de la partie financière. Le moment opportun pour créer sa structure sera également évoqué dans le chapitre 2.



Chapitre 1 Les fondamentaux du business plan

Chapitre 2 Élaborer son projet

Chapitre 1

Les fondamentaux du business plan

Construire un business plan avec efficacité nécessite de bien comprendre ce qu'il représente pour la future entreprise et pour ses partenaires.

Le BP se matérialise par un document écrit à destination de deux publics : le créateur et son équipe d'une part et tous les futurs partenaires extérieurs d'autre part. Ce document est donc à la fois **un outil de pilotage** pour le créateur **et un outil de communication** en direction des partenaires. Grâce à ce document, le créateur et son équipe suivront et piloteront la création tout au long du déroulement du processus de construction.

Aussi dans ce chapitre, il sera traité de son utilité et de ses objectifs en interne et en externe, de la manière de le rédiger, de la personne qui doit le faire et à quel moment, ainsi que de la manière dont les lecteurs professionnels le jugeront. Enfin, la question de la présentation orale de ce document et de son marketing sera abordée car elle est aussi essentielle pour assurer le bon démarrage de la nouvelle entreprise.

BP... une définition

Le BP est avant tout un moyen pour le futur entrepreneur de clarifier sa vision de l'entreprise en précisant les éléments

fondamentaux comme : son équipe, son activité précise, ses moyens, sa rentabilité et son avenir.

La démarche de construction du BP se matérialise par un document de synthèse, qui raconte une **histoire** et sa **traduction financière**.

La réelle valeur d'un BP n'est pas le fait de présenter un document écrit fini. Toute sa valeur repose dans le processus de recherche et de réflexion systématique pour construire le projet. La plus grande partie du temps sera consacrée, pendant cette période de construction, à la recherche d'idées et de solutions et à repenser et retravailler ces solutions. Là réside la valeur du processus de construction d'un BP. Aussi, il est important de prendre le temps pour le construire proprement : ceux qui agissent ainsi ne regrettent jamais leur effort.



Conseil

Gardez précieusement toutes les sources d'information et les notes relatives aux calculs financiers. Elles vous serviront tout au long du processus de construction du BP.

La réflexion se matérialise par un document écrit qui retrace l'histoire d'une idée portée par un créateur et/ou une équipe et qui va prendre forme (projet) et se transformer en nouvelle entreprise. C'est le mode de communication privilégié entre l'entrepreneur et son équipe d'une part et entre l'entrepreneur et des partenaires extérieurs (investisseurs, fournisseurs, etc.) d'autre part.

Il doit toujours expliquer d'où vient l'idée, quelle équipe porte cette idée, quels sont les objectifs à moyen terme du porteur de projet pour cette nouvelle entreprise et la façon d'atteindre ces objectifs ainsi que les risques majeurs du projet. Il doit également, dans certains cas, évoquer la cession de l'entreprise et à quel horizon. Le business plan doit en permanence démontrer que le projet est viable et que l'entreprise générera assez de gains pour rembourser ses créanciers. C'est un document sérieux, fiable et dynamique. Il se compose de deux parties : une **partie textuelle** (le corps du BP qui comporte des informations vérifiées) et une **partie financière** (la traduction de la partie textuelle) qui démontre la cohérence et la faisabilité du projet. Les données financières

prévisionnelles ne serviront qu'à confirmer et traduire les propos et à montrer la viabilité du projet. Celles-ci viendront en fin de dossier.

Le BP est donc un document multiple en ce sens qu'il a, à partir de la même base d'information, plusieurs destinataires possibles à l'intérieur et à l'extérieur de la future entreprise. C'est donc à la fois un **document de travail** et un **outil de communication**.

Un document de travail

C'est tout d'abord un document de travail pour le porteur du projet, donc un outil de pilotage du processus de construction de la nouvelle entreprise. Il lui permet de se poser un ensemble de questions sur tous les aspects de la vie de l'entreprise, et ce, tout au long de la démarche de création, et notamment celle de savoir comment faire de l'argent avec ce projet de manière durable, création centrale du business model.

Le créateur est le premier utilisateur du BP car il lui permettra de piloter la période d'avant-crétion, la phase de démarrage et les premiers mois d'existence. Les associés seront également intéressés par ce document pour accompagner le créateur et piloter le démarrage de l'entreprise.

Un outil de communication

Ensuite c'est un document qui va servir à convaincre les différents partenaires : clients, fournisseurs, investisseurs (banquiers, *business angels* ou capital-risqueurs, partenaires industriels, collectivités locales, membres de jurys de concours, etc.), en fonction du type de projet et du type de besoin recherché (financement, partenariat, commandes, etc.). Le business plan devra être approuvé en interne (entre les principaux acteurs) avant d'être diffusé à l'extérieur de l'entreprise.

Un bon BP :

- n'est pas un simple document écrit, rapidement et une fois pour toutes ;
- n'est pas une version aménagée ou remplie de *templates* disponibles sur Internet ou ailleurs.



**Mais :**

- c'est une activité entière qui demande une phase de réflexion, des allers-retours, suscite beaucoup de questions et de maturation avant de trouver les bonnes réponses ;
- c'est un « guide de voyage » qui ne doit pas vous quitter, ne doit pas être abandonné mais continuellement enrichi (les données du premier BP ne sont pas « inscrites dans le marbre ! »). La preuve : il vous permettra d'évoluer dans vos choix et même de pivoter.

À quels objectifs répond-il ?

Les objectifs essentiels sont au nombre de cinq :

- **Objectif 1**

Aider le créateur à piloter le démarrage du projet en connectant l'idée de départ à la réalité environnementale, en répondant à deux questions essentielles :

- Existe-t-il un marché ? Si oui, comment prendre une place honorable ? Si non, comment faire bouger les lignes pour exister ?
- Quelle contribution en termes de valeur peut-on apporter aux clients ?

- **Objectif 2**

Aider le créateur à prendre les bonnes décisions au bon moment (par exemple : Démarrer maintenant ou dans trois mois ? modifier l'idée de départ en changeant de clientèle ? Améliorer son offre ? Faire ou faire faire ?)

- **Objectif 3**

Organiser de manière optimale la nouvelle entreprise en mettant tous les moyens nécessaires en œuvre pour réussir.

- **Objectif 4**

Vérifier que l'entreprise sera profitable et pérenne.

- **Objectif 5**

Séduire puis convaincre le lecteur extérieur de la viabilité et de la cohérence du projet ainsi que du sérieux du porteur de projet.

Au-delà de la polémique...

Au-delà de la polémique autour de la nécessité ou non d'un BP, la réalité a la vie dure et elle s'impose : les partenaires veulent un BP et le créateur, seul ou en équipe, a bien besoin d'une feuille de route tout au long de la construction de son projet ! Rappelons encore que le processus de construction est au moins aussi important pour le créateur et sa petite équipe que le document qui en résulte. Et le processus se doit d'être **agile**.

La polémique vient plutôt du côté prétendument figé du BP. Mais le BP de départ concerne le lancement seulement et il devra être adapté en fonction de tous les événements internes (recrutement, nouveau client, etc.) ou externes (modification de la réglementation, riposte d'un concurrent, etc.). C'est ainsi que l'on parle de BP agile : en aucun cas, il ne faut s'en tenir à une seule version ! Et dès qu'une nouvelle activité est envisagée pour développer l'entreprise (extension de gamme, nouvelle clientèle, marché étranger), un nouveau BP est nécessaire.

Pour approfondir le sujet...

À partir de l'approche classique qui consiste à construire un BP, une approche divergente a vu le jour : l'effectuation. Plutôt que d'opposer ces approches qui ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients, une « synthèse » consiste à créer une entreprise et construire son BP en mode *lean start-up*.

- **L'approche classique** de construction d'un BP

Le créateur suit une logique causale et tente de prévoir le marché pour en déduire un objectif de démarrage et une stratégie pour l'atteindre. Cette volonté de formalisme pour arriver à un BP est tout à fait louable, même si c'est parfois difficile.

Cette approche sera parfaite pour des marchés connus, matures et connaissant peu de fluctuations. En revanche, dans des contextes d'innovation forte, voire de rupture, cette approche sera limitée et des allers-retours entre le marché et le créateur seront tout à fait nécessaires.

- **L'approche effectuale¹**

Basée sur le pragmatisme et le bon sens, cette approche a voulu détrôner l'approche classique. Dans ce cas, le créateur construit son offre en partant des moyens à sa disposition. Cette construction est beaucoup plus rapide, plus pragmatique mais aussi parfois plus limitée. Elle est idéale dans les situations d'innovation forte mais reste très centrée (trop ?) sur les moyens et pas assez sur la vision stratégique.



Exemple

Pour illustrer les différences entre les deux premières approches, prenons la métaphore de la préparation d'une recette.

Dans l'approche classique, je me renseigne dans un livre de cuisine ou sur Internet pour trouver une recette « idéale » pour une occasion et/ou selon la saison. Je vérifie que je possède tous les ingrédients et les ustensiles nécessaires, sinon je dois aller les acheter. Je dois également être en mesure de réaliser cette recette. À l'issue de ces différentes étapes, je vais pouvoir réaliser cette recette qui correspondra plus ou moins à mes attentes (et aux photos consultées).

Dans le cas de l'effectuation, je trouve dans mon réfrigérateur et mes placards toute une série d'ingrédients et d'aliments et je compose, selon mon humeur et mes compétences, une recette. Cette recette sera plus personnelle mais peut-être moins complète et moins appréciée de mes convives.

On le voit bien, aucun créateur ne fonctionne réellement de manière causale ou effectuale, mais mixe la recherche de recettes avec ses stocks et ses envies. C'est la raison pour laquelle ces approches ne sont pas exclusives mais peuvent être utilisées simultanément pour enrichir la réflexion.

Pour la création d'une nouvelle entreprise, c'est la même chose que pour une recette de cuisine : on aboutit à une approche agile qui allie rapidité pour coller au marché et étude sérieuse, c'est le *lean start-up*². Elle repose sur la validation de

1. Approche que l'on doit à Saras D Sarasvathy.

2. Approche que l'on doit à Eric Ries, auteur de *Lean Startup*, Pearson France, 2012.