

### 3.1 L'Executive summary

Il permet, en une ou deux pages maximum, de présenter les aspects principaux du projet : vision, concept, activités, objectifs, moyens et rentabilité prévisionnelle.

- ✓ La présentation du concept et des produits ou services
- ✓ La constitution de l'équipe
- ✓ Le Business Model et le positionnement sur le marché par rapport à la concurrence
- ✓ Les principaux résultats
- ✓ Les perspectives de développement
- ✓ Les besoins en financement et les perspectives de rentabilité pour l'investisseur

Figure 11.3 ►  
Les éléments  
à présenter dans l'ES

Ce texte est essentiel pour « accrocher » le lecteur extérieur ; il conditionne la lecture – ou non – de l'ensemble du BP.

### 3.2 L'équipe

La réussite d'un projet de création d'entreprise dépend de l'entrepreneur mais également de sa capacité à savoir bien s'entourer. Il faut donc montrer que l'ensemble des connaissances et des compétences nécessaires à la réussite du projet sont bien présentes :

- les expériences et les compétences des différents membres ;
- l'historique et les objectifs de l'équipe. Au-delà des objectifs individuels de chacun (emploi, patrimoine, réussite, réalisation de soi...), il faut montrer une cohérence globale, présente autour d'objectifs communs ;
- la structure adoptée : organigramme, répartition des rôles, prise de décisions... ;
- les recrutements à venir : postes, profils, rémunérations... ;
- les conseils et les éventuelles entrées de nouveaux associés. Il faut préciser si le créateur est accompagné dans son projet (structure *ad hoc*, experts...).

### 3.3 Le projet

Il s'agit de présenter succinctement l'historique du projet, c'est-à-dire l'idée de départ, son origine. Ceci permet d'arriver à la **mission** du projet de création

d'entreprise, à la **vision** qui en découle, ainsi qu'à l'offre de valeur destinée à une cible précise. C'est la promesse de l'entreprise auprès de sa cible, c'est-à-dire le bénéfice pour le client. Ce bénéfice peut devenir la promesse publicitaire (par exemple, pour la société Alloresto : « La cuisine d'un restaurant, le confort de la maison »).

Quand le projet est compliqué à expliquer ou que de nombreux partenaires sont en jeu, un schéma est recommandé pour la bonne compréhension du projet par toutes les parties prenantes.

### 3.4 Le Business Model

Un Business Model décrit la valeur qu'une nouvelle entreprise offre à ses clients par rapport à la concurrence. Il est important de montrer que la valeur créée correspond à un besoin pour la cible visée. Cette valeur permettra de dégager un chiffre d'affaires prévisionnel.

Le BM se traduit en stratégie marketing pour toucher la cible de clients visée.

### 3.5 La stratégie marketing

La présentation de la connaissance du marché peut se faire sous forme de tableau de synthèse, comme le SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces), qui met en parallèle les forces et faiblesses de la nouvelle entreprise avec les opportunités et les menaces du marché.

#### Exemple

##### L'analyse de la société PROCESSUS ► chapitre 1

Opportunités	Menaces
Un marché important en taille et en valeur	Une forte concurrence (un grand nombre d'acteurs)
Une réforme de la formation professionnelle	La présence de grands groupes à forte notoriété
La compétence humaine et collective comme source de compétitivité	Une réforme de la formation professionnelle floue sur certains aspects (obligation de former...)
Peu de différenciation proposée par les acteurs de ce marché atomisé	

Forces	Faiblesses
<p>La créativité de l'équipe dirigeante</p> <p>Une approche différenciante et porteuse de valeur (agir sur les comportements par les outils du théâtre et sur les techniques) par la mise en place d'un processus de transformation pilotée</p> <p>Un ancrage fort à plusieurs réseaux (travail d'influence)</p> <p>Un Business Model innovant: les formations sont sous-traitées à des intervenants externes permettant d'associer un travail sur les postures avec des compétences sur les techniques (management, stratégie...)</p>	<p>Des moyens financiers faibles, limitant la croissance: embauche, BFR...</p> <p>Une dépendance aux sous-traitants</p> <p>Une capacité à identifier et former des sous-traitants</p>

Les deux analyses qui suivent ce SWOT sont essentielles dans le BP. Il est important de montrer à la fois une maîtrise des critères qui permettent de réussir sur un marché et une capacité à y répondre en créant de la valeur (pour l'entreprise et pour les clients).

- Les **Facteurs Clés de Succès** (FCS) doivent être mis en avant. Les FCS sont des éléments sur lesquels se fonde prioritairement la lutte concurrentielle. Ces critères sont donc les mêmes pour l'ensemble des concurrents. La différence se fait sur la façon d'y répondre et il est impératif de mettre en évidence cette façon.

### Exemple

#### Le Concorde

L'exemple de cet avion supersonique « supérieur à la vitesse du son » est une illustration de l'importance de répondre aux FCS d'un marché. Malgré la véritable innovation et donc la vitrine technologique qu'il a constituée pour Airbus, il s'agit d'un véritable échec commercial en raison d'une mauvaise identification des FCS, contrairement à Boeing avec le 747. Rappelons quelques faits :

- Démarrage dans les années 1970.
  - Concorde est une vitrine technologique, l'avion à usage commercial le plus rapide du monde (Paris-New York en 3 h 30 en 1976 alors qu'il faut 7 h 30 environ en 2016).
- Or les FCS de l'époque sont :

- la baisse du coût de revient par siège (et non pas rapidité et technologie) ;
- la baisse du coût de consommation (les chocs pétroliers de 1973 et 1979 impliquent une hausse des prix), une politique d'économie d'énergie... ;
- l'ouverture des destinations lointaines (notamment l'Asie) et la négociation avec les aéroports pour se poser partout dans le monde (or Concorde a besoin d'infrastructures spécifiques).

- Le second élément d'analyse est la détermination des **sources d'Avantage Concurrentiel**. Cette réflexion marque le point de départ de la définition du positionnement de l'entreprise et de la stratégie marketing. Un avantage concurrentiel doit être :
  - **décisif** : créer rapidement de la distance par rapport aux concurrents ;
  - **durable** : ne pas pouvoir être remis en cause par le marché ou la technologie à moyen terme ;
  - **défendable** : reposer sur des compétences uniques que ne possèdent pas les concurrents et qu'ils auront du mal à acquérir.

Ensuite, la stratégie marketing se déroule en trois étapes :

- La segmentation** (découper le marché en segments homogènes).
- Le ciblage**. Il s'agit d'identifier la cible précise (segment de marché) sur laquelle l'entreprise va concentrer ses efforts. Le cœur de cible désigne les clients et les prospects prioritaires.

Le tableau 11.1 permet de quantifier chaque segment ciblé en fonction des gammes de produits (couples produit/marché). Les couleurs marquent les grandes stratégies de ciblage.

- En gris : la stratégie de concentration sur un segment de marché. Elle permet de se positionner comme spécialiste de ce segment (le message est : « Nous comprenons vos problèmes, nous sommes spécialisés »). En revanche, l'entreprise dépend de ce segment (par exemple, une crise économique dans la filière automobile (S1) entraîne une chute brutale de CA).
- En violet clair : la stratégie de concentration sur un produit (ou une gamme). Le positionnement est « spécialiste produit » ou « technologie ». Il y a aussi dépendance à ce produit (si par exemple une innovation radicale d'un concurrent, ou une innovation d'usage entraînent l'obsolescence du produit).
- En violet foncé : la stratégie consiste à se concentrer sur des segments spécifiques en fonction des produits. Elle provient souvent de l'histoire de l'entreprise ou des opportunités rencontrées par le passé.

	S1	S2	S3
	PME mécanique	PME bâtiment	Grands groupes
Produits 1 Outils coupants			
Produits 2 Métrologie			
Produits 3 Accessoires			

▲ Tableau 11.1 Exemples de couples produit/marché

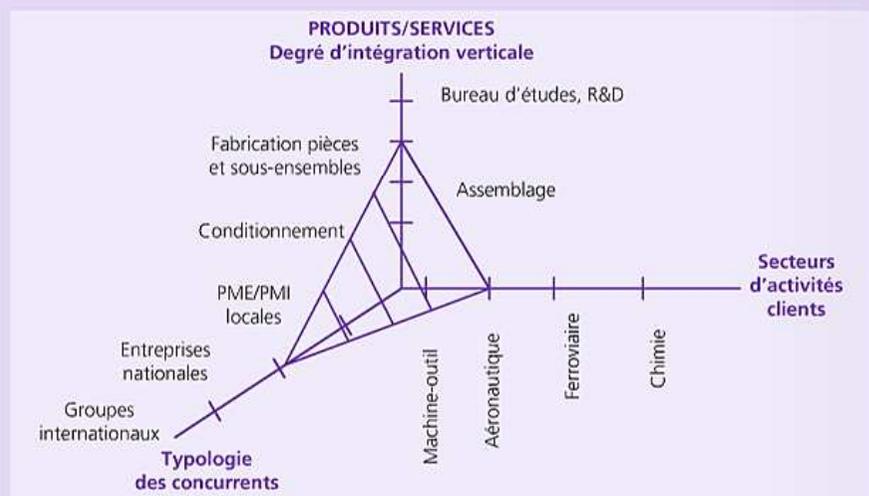
Cet exemple montre que l'entreprise a segmenté sa clientèle BtoB en fonction de sa taille (PME, grands groupes) et de ses activités (mécanique, bâtiment). Elle peut ainsi adapter son offre en fonction des segments ciblés.

3. **Le positionnement.** Le positionnement doit mettre en valeur les principaux avantages associés au produit qui lui permettent d'occuper une place déterminée auprès du marché cible et de se différencier de la concurrence.

## EN PRATIQUE

### La synthétisation de votre analyse

Vous pouvez créer une figure afin de mieux synthétiser votre analyse du marché de votre entreprise. Ceci permet de formaliser votre stratégie et votre champ d'intervention. Combinée à une analyse de la valeur, cette figure conduit à identifier des voies de croissance potentielles.



▲ Figure 11.4 La présentation du marché d'une entreprise de sous-traitance mécanique

La définition de la stratégie marketing permet l'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel (► chapitre 10). Dans le BP, le chiffre d'affaires prévisionnel doit être décliné :

- en nombre de clients et de produits vendus ;
- suivant les trois hypothèses (optimiste, réaliste et pessimiste) ;
- pour les trois premières années d'exploitation.

Au-delà des surévaluations potentielles du CA, c'est le temps d'accès au marché (*Time-to-market*) qui est souvent sous-évalué. C'est-à-dire que le CA prévisionnel en année 1 peut être réalisé mais il sera réalisé avec un décalage de trois ou six mois par exemple. Enfin, il est crucial de bien mettre en avant la **saisonnalité** si l'activité en dépend.

## 3.6 Les moyens

Pour atteindre le chiffre d'affaires estimé, des moyens sont nécessaires. Les recenser, prévoir leur financement est une étape importante qui va conditionner la réussite du projet. On recense habituellement quatre familles de moyens.

### 3.6.1 Les moyens marketing

Le marketing mix est la traduction en actions concrètes de la stratégie marketing. Les actions se situent au niveau des **4P** (*product, price, place and promotion*). Dans le cas particulier des services, le modèle dit « des **7P** » propose d'enrichir le modèle de base en ajoutant d'autres catégories : *Process, People, Physical evidence*.

#### Produits (*Product*)

Il s'agit de la politique de gamme (largeur et profondeur de gamme) ainsi que des caractéristiques physiques (taille, composition), symboliques (nom, couleurs) et de service (garantie, SAV) du produit.

Le nom d'un produit, d'un service ou d'un concept est important pour la mémorisation par le client. Il est parfois le même que le nom du site Internet, pour certains sites qui font preuve d'ingéniosité (par exemple : *completement-marteau.com*, 1<sup>er</sup> site de ventes privées de bricolage).

#### Prix (*Price*)

Le prix est souvent associé à la politique de communication, ce qui permet de rendre le positionnement cohérent. Le prix détermine le CA, mais il est très difficile d'augmenter ou de réduire un prix mal fixé au départ (le prix détermine une place dans l'esprit du client qu'il est difficile ensuite de modifier).

La **fixation du prix** dépend d'une combinaison de trois facteurs :

- le coût de revient et la marge souhaitée par l'entreprise ;
- le prix des concurrents, ou prix de positionnement ;
- la valeur perçue par la cible potentielle, ou prix psychologique.

Plusieurs **objectifs**, combinés ou non, sont possibles :

- maximiser le profit (augmenter le taux de marge);
- augmenter le volume des ventes (augmenter le CA);
- construire le positionnement de l'entreprise ou de la marque (mettre un prix en cohérence avec un positionnement haut de gamme par exemple);
- optimiser les ventes d'une gamme de produits (choisir une politique de prix différente entre les gammes de produit de l'entreprise) Cet objectif est souvent associé avec la création de plusieurs marques (exemple : Renault et Dacia, Air France et Transavia). Dans ce cas, la politique de prix doit être en cohérence avec la proposition de valeur, et donc du Business Model retenu.

### Communication (Promotion)

La communication d'une entreprise regroupe plusieurs objectifs que l'on peut atteindre par le biais de différents moyens et de différents canaux de communication. Il s'agit d'envoyer un message auprès d'une cible précise (clients, prospects...).

La politique de communication concerne quatre niveaux d'objectifs :

- se faire connaître (notoriété);
- susciter l'intérêt (image);
- faire acheter;
- fidéliser.

Les principaux **modes de communication** sont la publicité, la promotion, le marketing direct, les relations publiques et la force de vente. En fonction des objectifs, plusieurs canaux de communication sont à la disposition de l'entreprise : média, support papier, mail, sms, Internet et applications...

Aujourd'hui, l'influence et le développement du bouche-à-oreille (**marketing viral**) est essentiel dans la communication. Il faut par exemple s'appuyer sur son réseau personnel, participer à des rencontres, être partie prenante d'associations... Il s'agit aussi d'attirer l'attention des blogueurs ou de la presse en postant des vidéos de présentation originales sur Internet. Il faut enfin se rapprocher d'« ambassadeurs » qui relaieront les messages et feront la promotion de l'offre de la nouvelle entreprise.

## FOCUS

### Le modèle POE

Le développement d'une stratégie de communication numérique passe par l'utilisation de trois types de médias (modèle POE *Paid-Owned-Earned*) :

- **Paid** : contenus payants (campagnes de bannières, vidéos, *online* et *offline*).
- **Owned** : médias propres à l'entreprise (sites, blogs, pages Facebook, applications mobile, relais twitter, LinkedIn...).

- **Earned** : bouche-à-oreille et contenus échangés sur les réseaux sociaux, blogs, forums...

En e-commerce, pour un euro investi dans le site, il faut investir quatre euros dans le marketing (Google Adwords, animations commerciales, newsletter, e-mailing, bannières et autres publicités *online*, réseaux sociaux, blogs...).

### Distribution (Place)

La distribution permet d'acheminer le(s) produits de l'entreprise auprès des clients ciblés. On distingue principalement les circuits directs (du producteur au consommateur), courts (un seul intermédiaire) et longs (plusieurs intermédiaires).

Les canaux de distribution sont multiples : grande distribution, grossiste, détaillant, e-commerce...

Une **logique multicanal** se dessine depuis l'apparition d'Internet. C'est-à-dire que l'entreprise cherche à atteindre sa cible par différents moyens de communication (on parle également de crosscanal pour souligner les synergies entre les différents canaux utilisés). Il faut définir précisément le rôle de chaque canal dans le modèle économique et veiller au risque de conflits entre les distributeurs physiques et la vente en ligne.

Les objectifs sont les suivants :

- optimiser la couverture géographique d'un marché;
- améliorer la qualité de distribution;
- minimiser les coûts de distribution (réduire par exemple les intermédiaires afin d'augmenter la marge captée ou alors diminuer le prix de vente pour le consommateur final).

Pour les activités de services et de plus en plus pour les produits vendus avec des services (entretien, financement), les 3 P supplémentaires sont essentiels.

### Process

Il s'agit des canaux d'interaction avec les clients (accueil, services, essai, conseils...). Une logique multicanal est fréquemment utilisée. Ce process peut aller du sur-mesure (hôtel de charme) à l'industrialisation du service (Hôtel Formule 1).

## People

Les compétences, la culture d'entreprise et la formation du personnel en contact (force de vente) sont déterminants et construisent une culture d'entreprise qui fidélise les clients.

## Physical evidence

Tous les éléments visuels qui permettent de fournir le service, en adéquation avec l'offre de l'entreprise (mobilier, couleur, musique, etc.).

L'efficacité du **mix-marketing** repose sur la combinaison des actions menées avec des supports traditionnels classiques (« offline ») et celles utilisant Internet (« online ») relevant du marketing digital. Le marketing digital doit créer de la valeur en alliant différentes utilisations d'Internet qui est à la fois :

- un canal de communication ;
- un canal de relation directe ;
- un canal de vente ;
- une méthode pour trouver des prospects ;
- un canal de distribution ;
- un dispositif de service après-vente (Frequent Asked Questions, SAV, forum, conseiller en ligne...);
- un dispositif pour consolider ses relations (offres personnalisées, enquêtes en ligne, transactions en ligne, services, chat...).

### 3.6.2 Les moyens d'organisation

Cette partie doit recenser tous les moyens mis en œuvre dans l'exploitation de l'entreprise, notamment :

- les aspects liés à la production (ou à la sous-traitance) ;
- le choix des fournisseurs ;
- l'organisation logistique ;
- les autres moyens matériels ;
- les aspects liés à la gestion courante de l'entreprise ;
- les recrutements à venir et les niveaux de rémunération (du dirigeant et des salariés).

Il est intéressant d'**externaliser** certains moyens au démarrage et notamment ceux qui ne sont pas dans le cœur de métier de l'entreprise (comptabilité, logistique, etc.).

### 3.6.3 La technologie et son éventuelle protection

Dans le cas de projet où la technologie est très présente, il convient de préciser les savoir-faire technologiques spécifiques, et surtout leurs implications : la

technologie est-elle à la source de la constitution d'un avantage concurrentiel ? Cette section du BP doit également indiquer la protection envisagée pour tous les autres éléments immatériels (► chapitre 6).

### 3.6.4 Les aspects juridiques

Le choix de la forme juridique dépend des objectifs de l'entrepreneur, de l'activité, du nombre de créateurs, des besoins en capitaux, des aspects fiscaux et des perspectives de développement.

Il faut également mettre au point les conditions de vente et les contrats commerciaux. Il convient de prévoir les statuts des commerciaux et de prendre en compte les risques (et donc de penser aux assurances).

Au niveau des **statuts juridiques**, voici un tableau récapitulatif permettant de présenter succinctement les caractéristiques des statuts les plus couramment utilisés.

	EI	EIRL	SARL/EURL	SA	SAS/SASU
Nombre de personnes	1	1	1 (EURL) ou 2 au minimum	2 au minimum (7 si entreprise cotée)	1 (SASU) ou plusieurs sans limitation
Personnalité morale	Non	Non	Oui	Oui	Oui
Responsabilité	Illimitée	Limitée au patrimoine affecté	Limitée aux apports	Limitée aux apports	Limitée aux apports
Statuts à rédiger	Non	Non	Oui	Oui	Oui
Patrimoine de l'entreprise	Confondu avec le patrimoine personnel	Patrimoine affecté à l'EIRL	Patrimoine propre à la société	Patrimoine propre à la société	Patrimoine propre à la société
Organe de direction	Entrepreneur individuel	Entrepreneur individuel	Gérant, obligatoirement personne physique associée ou non	PDG nommé par le conseil d'administration	Président + autres organes possibles, personne physique ou morale associée ou non
Capital minimum	Aucun	Aucun	Libre	37 000 euros	Libre

▲ Tableau 11.2 Les principaux statuts juridiques

Tous ces moyens, chiffrés, sont ensuite confrontés au chiffre d'affaires estimé pour dégager la rentabilité de la nouvelle entreprise.

### 3.7 La traduction financière

La **traduction financière** des autres parties du Business Plan est demandée par tous les partenaires pour les trois premières années.

Elle permet de répondre à cinq questions essentielles :

- Quels sont les moyens et ressources nécessaires pour mettre en œuvre mon projet ? (plan de financement initial)
- Les ventes permettront-elles de couvrir les charges ? (compte de résultat sur trois ans)
- Quel sera le niveau d'activité mensuelle de mon entreprise ? (compte de résultat mensuel la première année – tableau de trésorerie mensuelle)
- Quel est le montant de CA à atteindre la première année pour être rentable ? (seuil de rentabilité)
- Mon entreprise aura-t-elle les ressources suffisantes pour assurer sa stabilité dans les 3 ans ? (plan de financement sur trois ans – bilan à trois ans)

Il est à noter que la construction des éléments demandés nécessite de faire des **allers-retours** entre certains outils afin de les compléter. À l'issue de la traduction financière du projet, il sera possible de développer un argumentaire financier, à partir des éléments saillants (le résultat, la valeur ajoutée, la progression des ventes, la trésorerie, l'autofinancement (CAF), le ratio d'endettement, etc.).

Notons également que le premier exercice comptable de la nouvelle entreprise n'est pas obligatoirement de 12 mois (23 mois maximum). Le créateur peut choisir la date de fin de ce premier exercice. Par exemple, une création au 01/09/2016 peut voir son premier exercice se terminer aussi bien le 31 décembre 2016, que le 30/09/2017, voire le 31/12/2017. Toute la traduction financière s'en trouve bouleversée.

#### 3.7.1 Le plan de financement

Il permet de lister les différents moyens nécessaires à la création d'entreprise ainsi que les ressources correspondantes permettant de financer ces moyens. L'objectif est de :

- recenser l'ensemble des investissements indispensables au démarrage de votre entreprise ;
- chiffrer ces besoins, dans un plan d'investissement ;
- puis, déterminer le montant des ressources durables nécessaires au financement de ces besoins.

À partir de la date et du prix d'achat, il faut évaluer la durée de financement ainsi que la durée d'amortissement. La durée et le mode de financement affectent les charges financières du compte de résultat.

Besoins durables	Initial	N+1	N+2	Ressources durables	Initial	N+1	N+2
Frais d'établissement	1 500			Apport personnel ou Capital social	20 000		
Programme d'investissements HT	20 000			Comptes courants d'associés	20 000		
BFR	15 000			Primes – subventions			
Variation du BFR		1 000	0	Capacité d'autofinancement		3 000	5 500
Remboursement annuel des emprunts à terme		0	0	Emprunts bancaires à moyen ou long terme			
Prélèvement de l'exploitant (si entreprise individuelle)				Autres emprunts (prêts d'honneur...)			
Dividendes distribués (si société)							
	<b>36 500</b>	<b>1 000</b>	<b>0</b>	Excédent	<b>40 000</b>	<b>3 000</b>	<b>5 500</b>

▲ Tableau 11.3 Le plan de financement

Les sources de financement sont multiples et il est toujours intéressant d'en utiliser plusieurs.

Au-delà des prêts bancaires, plusieurs sources de financement existent :

- Les **prêts d'honneur** : il s'agit de prêts à l'entrepreneur, sans garanties, octroyés par des réseaux d'aides à la création (France Initiative, Réseau Entreprendre, BPI...).
- Le financement par les **Business Angels** qui apportent également leur savoir-faire et leur temps (cf. Association France Angels).
- La **levée de fonds** par des sociétés de capital-risque pour des projets à fort potentiel de développement à moyen terme.

La levée de fonds concerne trois stades principaux : la création, le développement ou la succession ou transmission. Les investisseurs se distinguent par :

- le stade d'intervention ;
- la taille des opérations financées ;
- la spécialisation, ou non, dans un secteur d'activité ;
- la spécialisation régionale (cf. AFIC Association Française des Investisseurs pour la Croissance).

- Le **microcrédit** : réservé aux personnes non finançables par les banques et pouvant aller jusqu'à 6 000 € et complété par un prêt d'honneur de 4 000 € par exemple (cf. l'ADIE, Association pour le Droit à l'Initiative Économique, dont l'objectif est de financer et d'accompagner les micro-entrepreneurs n'ayant pas accès au crédit bancaire).
- Le « *love money* » : soutien financier par l'entourage.
- Le **financement participatif** ou *crowdfunding* : apports de particuliers qui souhaitent soutenir le projet par des prêts, participation au capital ou don, via Internet (ex : KissKissBankBank, Ulule, Anaxago).
- Le financement peut se faire également à partir d'**aides** pour le créateur :
  - les aides données par l'État ([www.les-aides.fr](http://www.les-aides.fr));
  - les aides des associations sur concours ([www.jesuientrepreneur.fr/concours](http://www.jesuientrepreneur.fr/concours)).
- La **banque**. Au-delà des prêts habituels, une garantie Bpifrance est possible assortie d'un prêt bancaire (ex : prêt à la création d'entreprise).

Dans certains cas, la banque peut demander de « garantir » le remboursement de l'emprunt contracté, sous la forme d'une hypothèque sur un bien immobilier, d'une assurance, etc. Elle n'est mise en œuvre que si l'emprunteur ne peut rembourser la totalité de ce qu'il doit à l'établissement prêteur. Dans le cas où la garantie personnelle semble insuffisante pour compenser le risque pris par la banque, celle-ci refuse le plus souvent de prêter. Certaines structures peuvent garantir les prêts pour le créateur (par exemple, France Initiative, BPI...).

### 3.7.2 FR, BFR et trésorerie

Il est essentiel afin d'assurer une bonne gestion de l'entreprise de calculer le besoin en fonds de roulement et le fonds de roulement. Il s'agit de mesurer les ressources financières qu'une entreprise doit mettre en œuvre afin de couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie. Cela provient du fait que les clients payent souvent avec un délai les biens ou services qui leur sont vendus (comptant pour les consommateurs dans un supermarché, mais 30/60 jours fin de mois en BtoB). En revanche, une jeune entreprise paie ses fournisseurs avec un délai très court voire au comptant (par précaution, on prend 0 jour); ce délai s'allongera au fur et à mesure de l'exploitation de l'entreprise. Ces décalages de paiement ont un impact sur la trésorerie de l'entreprise (réduction) et sur le besoin en fonds de roulement (augmentation). Prévoir cet impact permet d'éviter les mauvaises surprises.

## FOCUS

### Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) : une évaluation nécessaire

Le calcul du BFR est essentiel dans le montage financier du projet du créateur. Il permet d'évaluer les moyens financiers nécessaires à l'exploitation courante de l'entreprise. Il dépend donc du chiffre d'affaires prévisionnel.

Le calcul du Fonds de Roulement (FR) et du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) s'effectuent de la manière suivante.

$$\text{FR} = \text{ressources LT (long terme)} - \text{emplois à LT}$$

$$\text{BFR} = \text{emplois à CT (court terme)} - \text{ressources à CT}$$

En général, une entreprise possède plus de besoins à court terme que de dettes à court terme. Il s'agit donc d'un besoin de financement. Ce besoin est généré par l'exploitation de l'entreprise. Par exemple, un jeune entrepreneur fabriquant des pièces métalliques va devoir acheter du matériel, fabriquer... et les vendre. Il va falloir qu'il paye donc les achats avant d'être payé (par exemple à 60 jours). Son activité génère donc un besoin de financement.

Le FR représente les ressources stables disponibles pour financer du CT. Le BFR représente les besoins de financement à CT liés à l'exploitation de l'entreprise. Il peut s'exprimer en nombre de jours de CA.

Donc  $\text{FR} - \text{BFR} = \text{Ressources stables (LT) employées ni à LT ni à CT} = \text{TRÉSORERIE}$

$$\text{FR} - \text{BFR} = \text{TRÉSORERIE}$$

Plusieurs études mettent en lumière l'impact très significatif de l'allongement des délais de paiement (donc de l'accroissement du BFR). Si les grandes entreprises arrivent généralement à négocier des conditions avantageuses, les PME sont régulièrement confrontées à des retards de paiement clients et sont mal armées pour y faire face. Environ 25 % des faillites d'entreprises seraient dues aux **retards de paiement**.

### 3.7.3 Le tableau de trésorerie

Réaliser un tableau de trésorerie conduit à reprendre l'ensemble des flux affectant l'entreprise. Il permet d'analyser mensuellement le niveau d'activité de l'entreprise et de prévoir le niveau de trésorerie, mais également de mesurer l'impact de la saisonnalité. Les objectifs sont multiples :

- analyser l'activité mensuelle de l'entreprise ;
- déterminer les encaissements et décaissements en prenant en compte les délais de paiement ;
- anticiper la position de son compte en banque (indispensable pour négocier un crédit à court terme avec le banquier) et éviter les concours bancaires (découverts).

Trésorerie (N)	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Apports en capital	1500											
Apports en comptes courants	16000											
Emprunts	40000											
Ventes de marchandises						17292	14177	14177	14177	14177	14177	15098
<b>Chiffres d'affaires (Total)</b>						<b>17292</b>	<b>14177</b>	<b>14177</b>	<b>14177</b>	<b>14177</b>	<b>14177</b>	<b>15098</b>
Remboursement du crédit					6212							
TVA					6212	17292	14177	14177	14177	14177	14177	15098
Total des encaissements	57500		36200		1800							
Immobilisations corporelles			36200		1800							
<b>Immobilisations (Total)</b>			<b>36200</b>		<b>1800</b>							
Échéances d'emprunts	728	728	728	728	728	728	728	728	728	728	728	728
Achats effectués de marchandises						7094	5856	5856	5856	5856	5856	6259
<b>Achats effectués (Total)</b>						<b>7094</b>	<b>5856</b>	<b>5856</b>	<b>5856</b>	<b>5856</b>	<b>5856</b>	<b>6259</b>
Fournitures consommables					1200	3418	23	23	59	22	23	59
Services extérieurs	1098	498	498	498	498	1548	1548	1548	1548	1548	1548	1548
<b>Charges externes (Total)</b>	<b>1098</b>	<b>498</b>	<b>498</b>	<b>498</b>	<b>1698</b>	<b>4966</b>	<b>1571</b>	<b>1571</b>	<b>1607</b>	<b>1570</b>	<b>1571</b>	<b>1607</b>
État- impôts						647	647	647	647	647	647	647
Salaires nets (salariés)							312			936		
Charges sociales (salariés)												
<b>Charges de personnel (Total)</b>						<b>647</b>	<b>659</b>	<b>647</b>	<b>647</b>	<b>1583</b>	<b>647</b>	<b>647</b>
TVA à payer									291	421	427	427
Total des décaissements	1826	1226	37426	1226	4226	13435	9114	8802	9229	10158	9392	9668
Solde précédent	55674	54448	54448	17022	15796	17782	21639	26702	32077	37125	41144	45929
Variation de la trésorerie	55674	-1226	-1226	-1226	1986	3857	5063	5375	5048	40199	4785	5430
Solde de trésorerie	55674	54448	17022	15796	17782	21639	26702	32077	37125	41144	45929	51359

▲ Tableau 11.4 Le plan mensuel de trésorerie

Le montant du capital lors de la création et les emprunts bancaires conditionnent donc la trésorerie de départ.

### 3.7.4 Le compte de résultat

C'est le film des opérations économiques survenues pendant une période. Il contient les produits et les charges de la période. Il permet de prévoir le résultat de l'exercice. Il est présenté sur trois ans, en valeur et en pourcentage, ce qui permet de mettre en lumière les évolutions.

	CHARGES	Exercice N	PRODUITS	Exercice N
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>			<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	
Achats de marchandises		1 500	Ventes de marchandises	195 641
Variation de stock			Production vendue	92 500
Autres charges externes		222 000	Autres produits	
ITVA		876		
Rémunération du personnel		33 926		
Charges sociales		8 456		
Dotations aux amortissements		6 754		
Dotations aux provisions				
Autres charges externes		1 723		
Charges financières		1 829	Produits financiers	33
<b>TOTAL</b>		<b>277 064</b>	<b>TOTAL</b>	<b>288 174</b>
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>		<b>45</b>	<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	
IS				
<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>277 109</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>288 174</b>
Bénéfice ou perte		11 065		
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>		<b>288 174</b>	<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>288 174</b>

▲ Tableau 11.5 Le compte de résultat

À l'issue du compte de résultat, le créateur doit calculer la capacité d'autofinancement.

La **Capacité d'Autofinancement (CAF)** est le montant que l'entreprise est capable de réinvestir pour financer ses investissements futurs, augmenter le fonds de roulement, rembourser des emprunts, épargner, ou encore verser des dividendes aux actionnaires. Elle est égale au résultat net auquel on ajoute les

«charges non décaissées» (notamment dotations aux amortissements et provisions pour risques et charges).

### 3.7.5 Le seuil de rentabilité

Il s'agit du montant du chiffre d'affaires à partir duquel l'entreprise devient rentable.

Son utilisation apporte au décideur un éclairage sur :

- le montant du chiffre d'affaires à atteindre pour que l'activité soit rentable ;
- la date à laquelle l'entreprise commencera à faire du bénéfice.

On le calcule à partir du CA prévisionnel, du montant des charges variables (qui évolue en fonction de l'activité : matières premières...) et du montant des charges fixes (loyer, assurance...) (► chapitre 10).

### 3.7.6 Le bilan

Il synthétise le **patrimoine** de l'entreprise avec ses évolutions et les moyens de financement. Il permet d'avoir une photographie du patrimoine de l'entreprise : les actifs de l'entreprise (ce qu'elle possède) et son passif (la manière dont elle finance son actif).

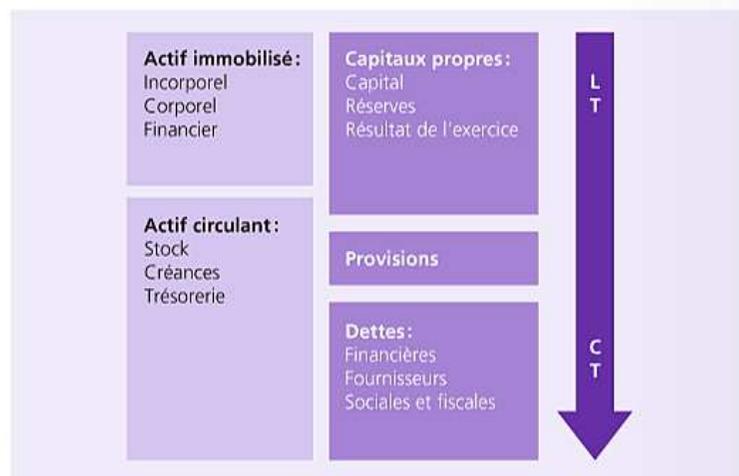


Figure 11.5 ►  
Le bilan

En synthèse, cette partie financière doit faire ressortir **trois grands équilibres financiers** de la future entreprise : l'équilibre d'exploitation (= compte de résultat), l'équilibre de l'activité à court terme (= plan de trésorerie) et l'équilibre général

du projet à moyen terme (= bilan). Tous les tableaux sont accompagnés de courbes ou de schémas (plus parlants) et sont accompagnés de commentaires.

## 3.8 Le plan de lancement

Le plan de lancement permet de préciser les différentes actions en cours ou déjà réalisées. Un rétroplanning peut être fait à partir de la date envisagée de création. Par exemple, un créateur en cours de négociation de sous-traitance pourra indiquer, au fil des versions de son BP, les évolutions et les points validés.

	Janvier	Février	Mars	Avril	...
Discussion avec la banque					
Échéance dossier BPI					
Soutenance subvention XXX					
Premier essai client					
Formation					
...					

▲ Tableau 11.6 Exemple de plan de lancement

Le porteur de projet indiquera également le planning des actions à venir ainsi que les éventuelles évolutions de l'environnement attendues. Ce planning des actions, au-delà de permettre une réelle planification, permet d'aligner les positions et de valider les délais dans l'équipe de création. En outre, cela rassure les différents interlocuteurs sur les premières étapes de la vie de l'entreprise.

## 3.9 Les risques identifiés

Il convient de segmenter deux familles de risque :

- Le risque entrepreneurial lié à la décision (ou non) de créer. Ce risque a deux composantes :
  - le risque de manquer une opportunité, en ne créant pas !
  - le risque d'échec, en cas de création.
- Les risques inhérents au projet (ne pas parvenir à réaliser le CA prévisionnel, ne pas être prêt à temps).

Il est possible de prévoir des parades pour les risques essentiels :

- **Parade préventive** : est-il possible d'éliminer ce risque en augmentant les ressources, le personnel... ? Le coût sera un des principaux critères de jugement.

Autre possibilité, réviser le projet : faut-il modifier les orientations, simplifier le projet...

- **Parade palliative** (je maintiens le risque mais je ferai quelque chose en plus au cas où).
- **Parade curative** (je fais quelque chose à la place de la tâche qui a généré le risque s'il se produit).

### 3.10 Les perspectives d'avenir

Le projet est construit pour durer. Les perspectives d'avenir doivent le rappeler en évoquant, chiffres à l'appui, des possibilités de gain de part de marché (+ 10 % en année 2 et + 15 % en année 3), d'extension géographique (développement en Europe de l'Est), de développement de gamme (nouveaux produits ou services) ou de clientèle.

Ces perspectives s'accompagnent d'éléments financiers et de la demande faite aux partenaires (financiers, fournisseurs, etc.) avec en contrepartie leur retour sur investissement.

### 3.11 Les annexes et références

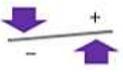
Les annexes permettent de crédibiliser le projet avec les tableaux et les différents calculs de manière détaillée (par exemple : résultats de l'étude de marché, tableaux financiers...) et tout document important (commande, accord...).

## 4 L'évaluation du projet

Chacun des interlocuteurs va évaluer la pertinence du projet au regard de ses propres préoccupations. Généralement, les tiers peuvent évaluer le projet à partir de trois dimensions :

- les éléments humains : environ 40 % de la note (capacité du dirigeant) ;
- les éléments du secteur d'activité : 20 % de la note ;
- les éléments financiers : 40 % de la note (ratio de trésorerie, de rentabilité...).

Chaque interlocuteur extérieur possède sa propre formalisation de grille d'évaluation. Pour autant, les critères suivants sont communément adoptés. Le tableau 11.7 en rappelle les principaux éléments.

Critères	Projet peu attirant 		Projet intéressant 
<b>LE CRÉATEUR ET SON ÉQUIPE</b> Motivations entrepreneuriales Profil de l'équipe dirigeante Compétences/connaissances Expérience de gestion de projet Capacité à renouveler le produit Qualité des relations dans l'équipe Complémentarité de l'équipe <b>Adéquation homme/projet</b>			
<b>LE MARCHÉ</b> Identification du besoin des clients Potentiel du marché Niveau de concurrence Qualité de l'étude de marché Positionnement de l'offre Différentiation de l'offre <b>Pertinence de l'offre sur ce marché</b>			
<b>LA STRATÉGIE</b> Définition claire des objectifs Pertinence du Business Model Adéquation des moyens aux objectifs Maîtrise du timing « fenêtre d'opportunité » Potentiel de développement <b>Pertinence des choix stratégiques</b>			
<b>LES RESSOURCES FINANCIÈRES</b> Cohérence du chiffre d'affaires Prévision de progression du chiffre d'affaires Cohérence du plan de financement Sensibilité à un décalage des recettes Qualité de l'évaluation du BFR Rentabilité augmentée <b>Viabilité économique</b>			
<b>INNOVATION (en cas de projet innovant)</b> Origine de l'idée (invention, me-too, etc.) Degré d'innovation Faisabilité de l'innovation Délai de mise sur le marché Coût de l'innovation Protection de l'innovation Dimension durable du projet <b>Originalité et faisabilité du projet</b>			

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Source : adapté de plusieurs grilles d'évaluation<sup>1</sup>

▲ Tableau 11.7 Une grille d'évaluation d'un projet

<sup>1</sup> Léger-Jarniou, C. et Kalousis, G. (2014), *Construire son Business Plan*, Dunod.