

# Introduction

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

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

Commencez donc par poser sérieusement les bases de vos objectifs et de votre stratégie. Vous analyserez ainsi en détail les contours de votre marché et de votre concurrence future, ce qui vous conduira à votre stratégie marketing, la base de votre projet d'entreprise. Vous évaluerez ensuite vos besoins de ressources et votre organisation. Le plan s'intéressera alors à la structure juridique la mieux adaptée au projet et à vos objectifs personnels de respon-

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

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

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

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

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

permettront de bien maîtriser votre sujet face à vos interlocuteurs pour mieux les convaincre.

Un résumé beaucoup plus court fera la synthèse de l'essentiel. Il ne contiendra pas d'informations confidentielles parce qu'il sera destiné à la première étape de votre prospection qui comprendra surtout des investisseurs que vous ne connaissez pas encore, et qui ne doivent pas tout savoir. Elle peut être très utile aussi pour certains partenaires externes au démarrage : un fournisseur par exemple que vous voulez convaincre de vous approvisionner et surtout de vous accorder du crédit. Un client leader qui vous servira de référence pour d'autres prospects. Un futur collaborateur que vous souhaitez entraîner dans votre aventure.

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

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

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

En résumé, l'objectif de ce livre est de vous aider à construire puis à rédiger un business plan à partir d'un véritable projet qui vous permettra de créer votre

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

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

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

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

1<sup>re</sup> partie

# **PRÉCISER LES CONTOURS D'UN PROJET FORT**

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



## Chapitre 1

# Ai-je le profil pour créer ma boîte ?

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

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

### *Pourquoi créer ma boîte ?*

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

De multiples raisons peuvent vous conduire à vouloir créer une entreprise, une division. Mais alors, direz-vous, pour quelle raison me lancer dans une telle aventure risquée plutôt que chercher un emploi ou garder confortablement

ma position actuelle ? Si vous avez ouvert ce livre, c'est que vous y avez déjà réfléchi. Vous avez écouté ceux qui vous encouragent, et un peu moins ceux qui vous promettent mille difficultés. Vous avez envie de tenter cette aventure qui vous renverrait une belle image de vous-même. Ayez donc confiance en vous. Soyez persuadé que si vous vous lancez dans un tel projet, c'est pour réussir. Forcément, vous prenez un risque. Le risque de vivre une expérience unique, pleine de satisfactions, mais avec ses douleurs aussi. La possibilité de gagner plus d'argent, mais le risque d'en perdre aussi.

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

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

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

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

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



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

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

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

Renseignez-vous. Commencez à apprendre.

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

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

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

Si vous n'exercez ce métier que depuis peu, vous avez des connaissances, mais êtes-vous prêt techniquement à vous lancer ? Parce que la réussite de votre projet dépendra aussi du niveau d'expertise que vous avez pour faire un bon travail, un travail précis qui réponde aux exigences de vos clients. Dans le doute, prolongez un peu votre période d'apprentissage, votre pratique. Plongez-vous dans la lecture d'ouvrages spécialisés.

Vous pouvez aussi vous associer avec celui qui a les compétences que vous n'avez pas. Dans beaucoup de métiers, vous réunirez ainsi un technicien et un

commercial, voire un gestionnaire qui pourra acquérir rapidement des compétences suffisantes pour vendre.

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

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

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

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

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

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

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

Vous serez au cœur de l'entreprise. Vous incarnerez ses valeurs, la vision du futur. Votre équipe attendra de vous que vous lui indiquiez la direction, que vous lui inspiriez confiance, que vous lui donniez de l'espoir dans les moments difficiles.



## Chapitre 2

# Quelles qualités pour être un entrepreneur-leader ?

Vous doutez peut-être de vos capacités à mener un tel projet. Essayez donc de regarder si vous avez des dispositions. Le contraire ne veut pas dire que vous ne pourrez pas, mais que ce sera plus difficile pour vous. Que vous conduirez moins loin votre entreprise. Que votre réussite sera plus modeste. Dites-vous aussi que dans votre recherche de financement et de vos premiers collaborateurs, vos interlocuteurs seront peut-être plus difficiles à convaincre de vos capacités à mener le projet. Ce n'est pas pour autant que vous ne deviendrez pas un vrai entrepreneur-leader.

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

### *Montrez-vous déterminé*

Celui qui pense être un leader, doit rester le maître. Son comportement doit résulter de ses choix, de ses décisions, pas de pressions de l'environnement ou d'opportunités. Il doit garder l'initiative dans sa propre vie, comme il va la garder dans son entreprise. En toutes circonstances, il doit rester déterminé dans le sens du projet qu'il s'est fixé.

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

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

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

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

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

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

La souffrance fait partie de la vie et si chacun préfère l'éviter, il est certain qu'elle nous croise souvent. Ne craignez donc pas les difficultés. À force de les vaincre vous deviendrez plus sage, plus apte à analyser et à réagir rapidement. Plus sûr de vous, de vos décisions. Le courage est donc plus que nécessaire pour un leader. La crainte, la peur n'augmentent pas le danger, la difficulté, mais elles coupent de la réalité, des bonnes décisions à prendre. Au contraire, un esprit reposé sera mieux à même d'entraîner son équipe, de la stimuler pour trouver des solutions.

## ***Soyez engagé, passionné***

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

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

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

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

Nulle-part dans nos sociétés, l'arrogance, l'orgueil, la vanité ne motivent les foules. Il faut donc une fierté intérieure pour réussir, mais de la simplicité dans les rapports avec les autres. Le chef d'entreprise doit donc montrer beaucoup de fermeté, de courage, d'assurance, mais aussi beaucoup d'humilité, se rendre compte qu'il n'est pas toujours le meilleur. Se remettre en cause, même devant ses collaborateurs. De la même manière pourquoi ne pas reconnaître que vous ne savez pas ? Celui qui a déjà établi la confiance, et démontré ses compétences pour assumer son rôle de leader, n'en sera que mieux respecté.