

# Du concept au business plan : un itinéraire à bien maîtriser

THIERRY VERSTRAETE

Cet article propose un processus générique de la création d'entreprise, qui est la manifestation la plus spectaculaire du phénomène entrepreneurial, partant de l'idée pour aboutir au plan d'affaires (figure 1). Pour chacune des étapes, il s'agit de se positionner par rapport à de multiples environnements pour y collecter de l'information, y établir son réseau, y agir, convaincre, etc. Et d'organiser les ressources collectées pour penser, construire, réaliser, gérer, etc.

Sur l'axe du temps, la forme sinusoïdale du parcours de la figure 1 veut témoigner des allers et retours entre les étapes. La représentation en trois dimensions de cette figure s'apparenterait à une visse, qui, lorsqu'elle tourne dans un sens, scelle l'objet qu'elle formalise, et, en sens inverse, lâche cet objet, soit pour lui laisser un jeu nécessaire, voire pour le libérer totalement (ex : abandon). L'axe du temps tourne plus ou moins vite. Le temps est une variable relative dans un tel processus. Il peut aussi, en quelque sorte, reculer, même si la montre et le calendrier avancent inexorablement.

Autrement dit, le processus n'est pas linéaire. Par exemple, la mise au point du modèle d'affaires conduit souvent à retravailler l'idée. Plus fondamentalement, il ne s'agit évidemment pas de dire que le processus entrepreneurial est strictement balisé, pour son démarrage, à l'idée et, pour sa fin, au business plan. Le processus entrepreneurial appelle une mise en œuvre et s'exprime largement après (voire pendant) que le business plan est défendu devant les parties prenantes au projet, et peut perdurer dans le cadre d'un entrepreneuriat persistant.

Pour les accompagnateurs, tout le travail consiste aussi à apprécier l'adéquation entre le projet et son porteur (unique ou pluriel), ce que ne manqueront d'ailleurs pas de faire les investisseurs.

## 1. Construire, mettre au point et protéger son idée d'affaires

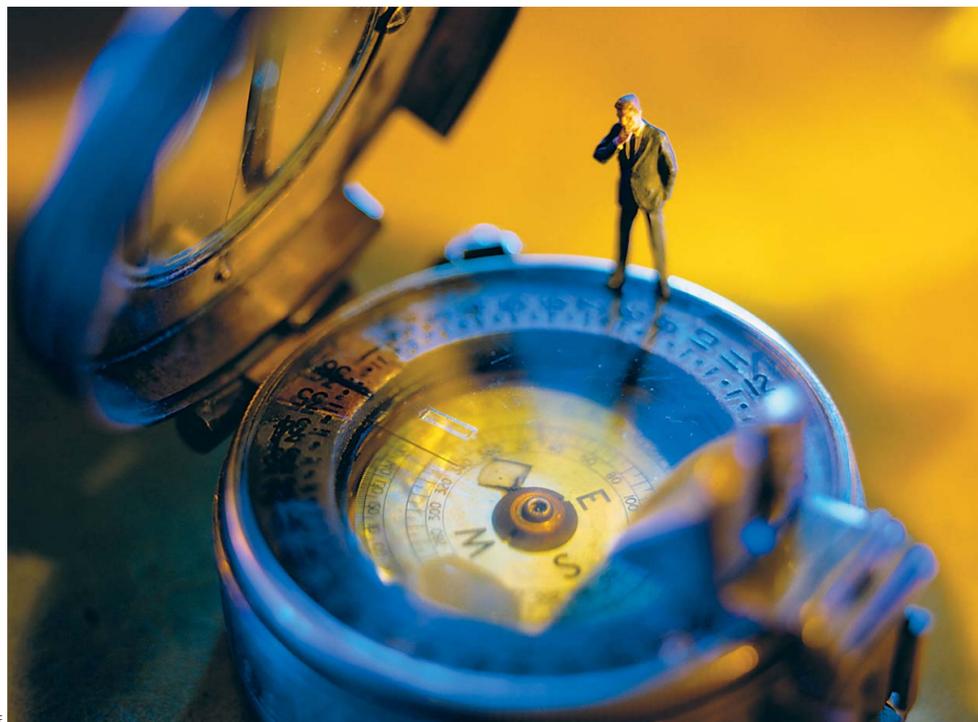
Il est étonnant de constater, très régulièrement, la grande discrétion dont font preuve les porteurs de projet s'agissant de leur idée. Si leur prudence dans ce domaine semble compréhensible, combien de fois avons-nous entendu parler d'une seule et même idée, émise par différentes personnes, chacune étant persuadée de son originalité et de l'exclusivité de sa provenance : c'est à se demander si nos idées sont bien les nôtres...

Les informations s'échangent de plus en plus rapidement. Internet, la multiplication des médias, l'internationalisation des échanges de tout type, sont quelques-uns des facteurs favorisant l'apparition quasi simultanée d'idées à peu près identiques dans différents endroits du monde, dans différentes têtes... Ce qui est vrai sur le plan international ne l'est pas moins au niveau national, voire régional, en raison des facteurs de rapprochement entre individus que constituent l'appartenance à une même culture ou la proximité géographique.

Plutôt que de croire en la génération spontanée d'idées géniales, apparaissant instantanément dans l'esprit de leurs inventeurs, mieux vaut considérer plus raisonnablement qu'une idée de création d'entreprise doit se conceptualiser, c'est-à-dire se construire : à partir d'une notion vague, elle doit s'intellectualiser pour devenir un objet plus précis, mais en même temps rester suffisamment simple pour être à la fois rapidement communiquée et tout aussi vite comprise par les possesseurs de ressources qu'on veut convaincre. La communication de l'idée doit permettre de la « voir », c'est-à-dire générer une image dans l'esprit de l'interlocuteur.

Les sources d'idées d'affaires sont multiples : l'expérience professionnelle antérieure ; la passion fait partie des motivations de nombreux créateurs, mais il faudrait dans ce cas bien garder en vue les objectifs commerciaux (le conseiller veillera sur ce point) ; l'idée inattendue survenant dans la vie de tous les jours au sein de situations où il nous semble que les choses

**MÉTHODE** Construction de l'idée d'affaires, repérage des « facteurs clés de succès », modélisation de l'offre par un « business model », élaboration d'une vision stratégique, rédaction d'un « business plan », le créateur d'entreprise ne doit rien laisser au hasard.



Plutôt que de croire en la génération spontanée d'idées géniales, mieux vaut considérer plus raisonnablement qu'une idée de création d'entreprise doit se conceptualiser, c'est-à-dire se construire.

pourraient être mieux faites ; la résolution d'un problème ; le voyage à l'étranger ; enfin, la recherche délibérée d'une idée dans les Salons de la création, de la franchise ou de reprise d'entreprise, dans les magazines ou les sites dédiés...

La mise au point d'une idée doit conduire le porteur d'un projet de création d'entreprise à en devenir le spécialiste. Pour atteindre cet objectif, on ne peut que lui conseiller de mobiliser les techniques permettant de véritablement mettre au point l'idée. Les méthodes qualifiées de « méthodes de créativité » sont alors utiles. Certaines méthodes sont bien adaptées à la création d'entreprise, ainsi en est-il du PMI (pour « plus ou moins intéressant »), consistant à prendre conscience des avantages (les plus) et des désavantages (les moins) d'une question ou d'une proposition en tentant de reléguer les a priori pour, ensuite, étudier les aspects nécessitant une exploration supplémentaire (il serait intéressant de savoir...). Le lecteur retiendra qu'une idée non suffisamment mise au point risque de conduire à une étude de marché incomplète, voire inadaptée.

La protection d'une idée est moins simple qu'il ne le paraît au premier abord. Elle peut être en effet compliquée et onéreuse. Une idée peut être plus ou moins protégeable. La protection nécessite en tout état de cause un traitement spécifique, et l'inventeur se rapprochera des organismes spécialisés qui pourront l'aider dans cette tâche (des informations supplémentaires sur le site de l'Inpi). Lorsqu'une idée n'est pas protégeable, il conviendra de déployer les stratégies pour protéger, autant que possible, son marché.

## 2. Tester l'idée pour appréhender l'opportunité d'affaires

Une véritable opportunité d'affaires ne peut se voir, se déceler, et finalement se lever ou se construire qu'au prix d'une confrontation entre l'idée d'affaires et la réalité socio-économique au sein de laquelle, de surcroît, des ressources doivent être mobilisées pour concrétiser cette opportunité.

Le créateur d'entreprise devra tester son idée pour, autant que faire se peut, vérifier qu'une opportunité existe bien ou peut se réaliser. Au cours de cette étape, les techniques et les outils du domaine marketing sont d'un précieux secours, pour peu qu'ils soient adaptés au cas de la création d'entreprise.

Le créateur d'entreprise tentera d'identifier les facteurs apparemment attendus par le contexte au sein duquel il entreprend ; le repérage de ces facteurs, appelés ici « facteurs clés de succès » (FCS), lui permettra d'aborder avec davantage d'assurance les étapes suivantes de sa démarche. Un facteur clé de succès est un élément devant obligatoirement être maîtrisé pour que le projet soit une réussite. Si sa maîtrise ne garantit pas le succès, sa non-maîtrise conduit à l'échec : par exemple, le délai de livraison est un FCS pour une entreprise de livraison de pizzas à domicile. Le créateur doit également identifier les « facteurs stratégiques de risque » (FSR). Un FSR influence éventuellement le devenir du projet, mais n'est pas directement maîtrisable, alors que son poids peut être très important : par exemple, les conditions météorologiques pour une entreprise agricole. L'entrepreneur ne maîtrise pas la météo, mais peut prévoir des parades à l'influence éventuellement néfaste de ce FSR (ex : drainer les terrains, mettre sous serre...). Les FCS, comme les FSR, sont généralement au nombre de cinq à six.

À côté de ces FCS et FSR, une approche basée sur les ressources conduit à la construction de véritables compétences (c'est-à-dire des capacités rares à savoir faire certaines choses, donc non possédées par la concurrence ou peu de concurrents, mais aussi non substituables par un autre produit ou service, non facilement imitables et, évidemment, valorisables puisqu'il faut qu'un marché puisse apprécier ces compétences).

L'évaluation d'une opportunité, c'est-à-dire la mesure de l'aptitude d'une idée à satisfaire plus ou moins durablement les parties prenantes (en premier lieu, des clients) n'est pas aisée pour le néophyte. Nous ne pouvons ici restituer l'ensemble des questions et des méthodes pouvant être déployées en renvoyant aux ouvrages spécialisés. Retenons que le travail de confrontation avec le marché est progressif, et se précise tout au long du processus de création d'entreprise, depuis l'entrevue initiale d'une simple présomption d'opportunité jusqu'à la réalisation du chiffre d'affaires final. Autrement dit, au départ, l'opportunité est généralement révélée approximativement, puis se confirme peu à peu grâce aux méthodes mises en œuvre pour, notamment, cerner le marché. Elle se vérifiera par le lancement effectif de l'affaire, donc

**Thierry Verstraete** a été entrepreneur avant de s'orienter vers l'enseignement et la recherche. Il est actuellement professeur à l'université Montesquieu Bordeaux IV, où il dirige l'équipe de recherche en entrepreneuriat de l'Irgo et le master « création, reprise d'entreprise et entrepreneuriat », et professeur associé à Bordeaux Ecole de Management. Il est directeur de publication de « La Revue de l'entrepreneuriat ».

## Bibliographie

- Gumpert D. E., « Creating a Successful Business Plan », in W.B. Bygrave, *The Portable MBA in Entrepreneurship*, 1997, John Wiley and Sons.
- Verstraete T., Jouison E., « Trois Théories pour conceptualiser la notion de business model », conférence de l'AIMS, 2007, Montréal.
- Verstraete T., Saporta B., « Création d'entreprise et Entrepreneuriat », 2005, Editions de l'Adreg (ouvrage téléchargeable à l'adresse <http://www.adreg.net>).

toujours a posteriori, malheureusement pour les amateurs de certitudes...

### 3. Modéliser son offre : le business model ou modèle d'affaires

Depuis quelques années, un effort supplémentaire de conceptualisation est demandé au créateur, que l'on appelle business model (BM) ou modèle d'affaires. Il s'agit de montrer aux parties prenantes ce qui constitue le cœur de l'affaire, afin qu'elles s'accordent à reconnaître que c'est là une bonne façon d'accroître sa valeur, ce qui passe d'abord par la réalisation d'un chiffre d'affaires ; mais en même temps, ces mêmes parties prenantes sauront mieux, à l'issue de cette démonstration, expliciter ce qu'est le véritable business de l'entreprise. Le BM est ici vu comme une conceptualisation des affaires, un ensemble montrant, à la fois, de façon concrète, comment l'argent va rentrer et, de façon plus abstraite, comment vont se dérouler les relations d'échange avec les parties prenantes.

Si son utilisation s'est répandue et non réduite à la seule qualification des entreprises fondées sur Internet, c'est qu'elle dépasse un simple effet de mode et apporte un supplément non négligeable d'information sur un grand nombre de projets de créations d'entreprises.

En référence à la théorie de conventions, l'entrepreneur a le choix entre deux options : soit convaincre que son business model peut devenir une nouvelle convention d'affaires, soit justifier que son modèle respecte les conventions en vigueur et que le marché offre la possibilité d'y prendre une place. Qu'il s'agisse de modifier les règles (notamment dans le cadre d'une innovation) ou de les respecter, le modèle doit montrer aux parties prenantes la valeur qu'ils pourront en tirer. Prosaïquement, le modèle d'affaires, vu comme un registre conventionnel, doit, d'une part, convaincre du potentiel de chiffre d'affaires et préciser les canaux par lesquels la rémunération de la valeur apportée parviendra à certaines catégories de parties prenantes (notamment les actionnaires), et, d'autre part, expliquer comment les autres parties prenantes pourront profiter de la valeur qu'ils tirent de la relation d'échange. L'objectif du modèle d'affaires consiste à partir de l'idée pour montrer qu'elle constitue réellement une opportunité d'affaires valorisable, et à conceptualiser l'offre en montrant à la fois ce qu'elle est, comment elle est rémunérée, et comment cette rémunération est partagée (figure 2). C'est la convention première des affaires envisagées.

Le BM renvoie à un exercice de conviction portant, d'une part, sur la valeur du BM et, d'autre part, sur le partage de cette valeur (l'accord sur le mode de rémunération concernant autant le canal que le partage). Ces efforts de la part du créateur appellent une prestation orale, c'est-à-dire une rencontre avec les possesseurs de ressources destinée à en faire des parties prenantes, et accompagnée d'un document écrit, puisqu'une convention à l'œuvre dans le monde des affaires est de réaliser un business plan. Celui-ci, vu plus bas dans le texte, reflète plus que le BM, lequel n'explore pas suffisamment certains aspects stratégiques. La construction d'une vision est nécessaire.

### 4. Imaginer le présent et le futur de son affaire en élaborant une vision stratégique

Quelles que soient les contingences influençant la réussite du projet, la représentation que s'en forge son porteur est une variable non seulement constante, mais que nombre de travaux s'accordent à reconnaître comme majeure. Lorsqu'on se pose la question des savoirs pouvant être déclinés afin d'aider le créateur à maîtriser son projet, il n'est pas déraisonnable de concevoir ce dernier comme n'existant, à l'origine, que dans l'immatérialité de la pensée du créateur désirant le concrétiser. Sur le plan pratique, le défi est alors d'identifier les composantes génériques d'une bonne vision, c'est-à-dire n'évacuant pas les dimensions importantes servant l'acte entrepreneurial, afin de pouvoir ensuite les opérationnaliser dans un projet concret. Synthétiquement, six pôles méritent un travail dans le cadre d'une mise au point stratégique du projet entrepreneurial (figure 3).

Les positionnements renvoient aux environnements multiples au sein desquels l'entrepreneur et l'organisation prennent place, on peut reprendre la distinction classique consistant à décomposer cet environnement en, d'une part, un macro-environnement, composé de dimensions socio-économique, institutionnelle, technologique, écologique et culturelle, et, d'autre part, un micro-environnement plus proche, composé d'activités et de marchés, de concurrents et de parties prenantes. Le lecteur s'approchera des manuels en stratégie pour développement.

S'agissant de la configuration organisation-

nelle, la fabrication des produits ou de l'offre de service nécessite de penser les processus correspondants. De plus, l'entrepreneur doit configurer l'organisation pour que les politiques fonctionnelles permettant d'optimiser les relations d'échange de valeur avec les parties prenantes puissent se déployer (politique d'achat s'agissant de l'échange de valeur avec les fournisseurs, politique salariale pour ce qui est des salariés, marketing pour les clients, etc.). Pour cela, il aura agencé (donc organisé) les ressources réunies pour la conduite du projet d'entreprendre.

Chacune des parties prenantes évalue, selon ses propres critères, la performance de l'entreprise. L'entrepreneur désirant maîtriser l'organisation qu'il impulse veillera à se tenir informé sur ces critères par l'utilisation d'un tableau de bord, sans oublier d'y inclure le suivi des facteurs clés de succès et des facteurs stratégiques de risques. Parmi ces facteurs, les contextes entrepreneuriaux élèvent certaines caractéristiques personnelles de l'individu entreprenant au rang de véritables compétences, et le créateur dressera le bilan de ses forces et de ses faiblesses par rapport à l'aventure dans laquelle il se lance. Pour compenser ses faiblesses, mais plus largement pour apprendre le métier d'entrepreneur, celui-ci doit être ouvert aux nombreux apprentissages des premières années de l'entreprise. Ces apprentissages peuvent bénéficier des conseils prodigués par des accompagnateurs, formateurs ou consultants, ou d'autres relations possédant le savoir ou capables de lever une difficulté, c'est-à-dire possédant le pouvoir de favoriser l'évolution de l'entreprise.

### 5. Ecrire sa vision dans un plan d'affaires

Le plan d'affaires, ou business plan, doit convaincre que le modèle d'affaires mérite un soutien, grâce à la pertinence de la vision stratégique livrée dans ses détails aux parties prenantes potentielles ou effectives. David Gumpert assimile le business plan à un « *selling document* » servant à vendre l'affaire envisagée aux parties prenantes. Si la réalisation d'un plan d'affaires n'est pas réservée au contexte de la création d'entreprise, mon propos s'y réduit.

## L'écriture d'un « business plan » ne doit pas être envisagée comme une contrainte, mais comme une opportunité de préciser sa vision stratégique.

L'écriture d'un plan d'affaires ne doit pas être envisagée comme une contrainte, mais comme une occasion de préciser sa vision stratégique. A ce titre, l'élaboration du plan d'affaires possède un caractère formateur, en obligeant le créateur à préparer son lancement et à anticiper l'évolution qu'il lui faudra gérer. Le porteur du projet doit être le rédacteur du document, même s'il se fait assister par un expert (expert-comptable ou le conseiller d'une institution spécialisée dans l'accompagnement des créateurs).

L'énoncé écrit d'une vision stratégique présente autant un caractère obligatoire que nécessaire. L'obligation est posée par des parties prenantes souhaitant, détails à l'appui, mesurer le degré de réflexion relatif au projet. Le plan d'affaires montre – et le verbe n'est pas fortuit – qu'une stratégie « existe » et que le créateur possède une vision à la fois claire, car facilement communicable, et élaborée.

Le business plan est la forme écrite de l'exercice de conviction communiquant la vision stratégique du porteur de projet (ou des porteurs de projet) et montrant que le modèle envisagé peut générer suffisamment de valeur partageable pour être soutenu par la partie à laquelle le document est adressé, et dont des ressources sont attendues. Il inscrit le projet dans le temps par l'explicitation des ressources nécessaires et employées pour atteindre les objectifs et, ainsi, réaliser la vision. Autrement dit, il consacre tout le travail amont mené dans l'élaboration de l'affaire (au moins depuis l'idée) et, en aval, présente le plan stratégique de lancement de l'affaire, sans omettre de livrer les renseignements permettant d'apprécier les capacités du créateur ou de l'équipe entrepreneuriale à conduire le projet.

Le document n'est guère épais. En général, une quarantaine de pages suffit, et la rédaction appelle un effort de synthèse, sans délaisser les explications claires, et sans verser dans un style dit « télégraphique ». La présence des annexes n'est justifiée qu'à la condition d'un apport évident à la compréhension du projet d'ensemble.

Le style d'écriture doit être clair et concis, tout comme la mise en page. Celle-ci doit être sobre. Retenir l'intérêt du lecteur n'est pas qu'une question de contenu. La pertinence de l'information fournie est

Figure 1. Le processus entrepreneurial

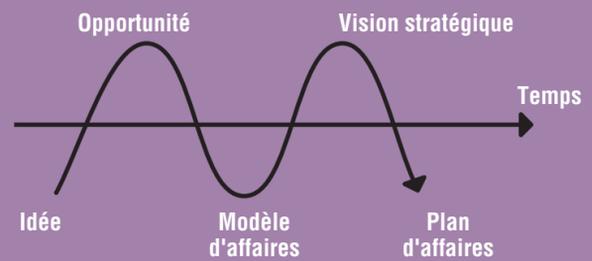


Figure 2. Le business model

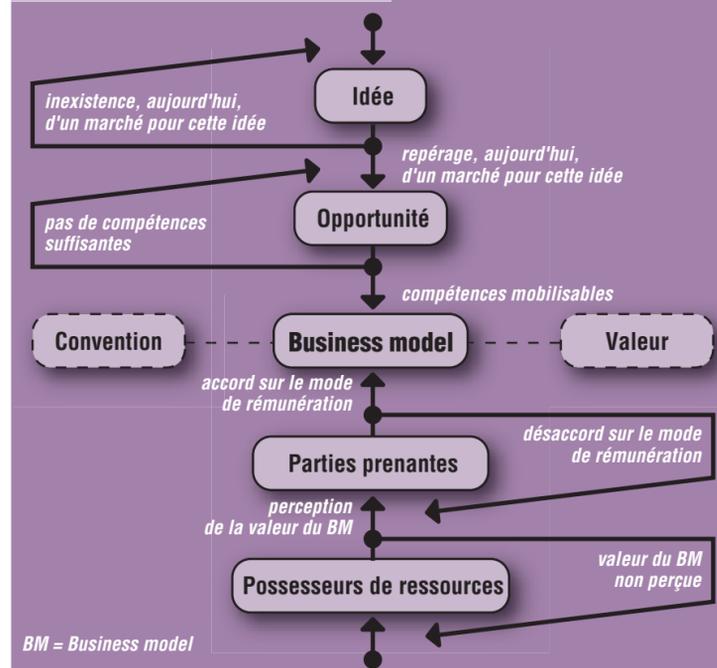
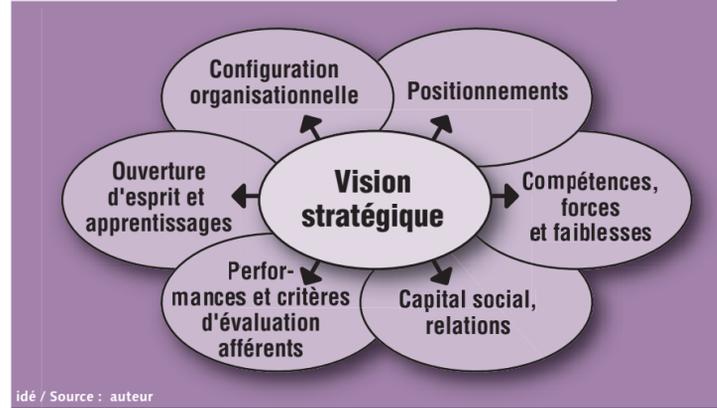


Figure 3. Les éléments essentiels génériques d'une vision stratégique



certes capitale, mais la forme avec laquelle celle-ci est livrée doit rendre la compréhension aisée.

Il faut attirer l'attention sur l'importance de la synthèse du projet (« executive summary »). Tout créateur doit comprendre que les possesseurs de ressources qu'il contacte font l'objet de nombreuses sollicitations. Il n'est pas difficile d'imaginer qu'un capital-risqueur, examinant parfois plusieurs dizaines de dossiers par jour, ne consacre que quelques minutes à la première lecture d'un document et, qu'à défaut d'être intéressé, cette lecture ne connaîtra pas de suite. Il faut donc « accrocher » cet acteur d'emblée, c'est le rôle de la synthèse (une ou deux pages).

Le corps du document détaille les éléments listés par le sommaire, sans évidemment oublier les éléments comptables et financiers. En premier lieu, l'appréciation des besoins de financement (actifs et besoins de financement de ces actifs, et capacité d'autofinancement, tout cela inséré dans un plan de financement). Le plan d'affaires donnera à lire quelques autres documents financiers, parmi lesquels l'évolution patrimoniale (bilans), l'activité exprimée en termes de charges compensées par des produits (comptes de résultats), l'état de la trésorerie (budgets). Une période de trois ans permet d'estimer la capacité de l'entreprise à participer à son développement (capacité d'autofinancement). Au-delà des obligations comptables, un calcul analytique fournit, à la fois, l'estimation des prix de vente et de revient, et un seuil de rentabilité, en valeur et/ou en quantité doit permettre de dater l'apparition de bénéfices ●

#### RÉSUMÉ

Le créateur gagne à faire preuve de méthode dans l'élaboration de son projet. Le processus ici présenté est un guide autour duquel l'enseignant et l'étudiant, ou le conseiller et le porteur du projet, voire le « porteur et son projet », peuvent se retrouver dans la construction et la mise au point de l'affaire.