

# LA BOÎTE À OUTILS

## DE LA **CRÉATION D'ENTREPRISE**

Catherine Léger-Jarniou  
Georges Kalousis

**67**

**outils**  
clés en main

**DUNOD**

## Crédits iconographiques

Avant-Propos, Dossiers 1, 2, 3, 6, Outils 3, 5, 6, 8, 14, 16, 23, 25, 29, 44, 67 : © Yves Tremblay ;  
Outils 10, 38, 48 : © Raphaëlle Danet ; Outils 1, 15, 19, 20, 26, 28 : © Priyanka - The Noun  
Project ; Outil 2 : © Shower by Smalllike - The Noun Project ; Outil 11 : © buffaloboy -  
Shutterstock ; Outil 31 : © Vectors Point - The Noun Project ; Outil 33 : © ImageFlow -  
Shutterstock ; Outil 35 : © Sailor Johnny - Shutterstock

Fabrication : Cédric Mathieu

Mise en page : Belle Page

Maquette de couverture et de l'intérieur : mokmok.agency

### NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2025

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-087561-0

# VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

## Boîte à outils

Des outils  
classés par  
dossiers  
thématiques

5  
DOSSIER

IMAGE  
ET NOTO

“  
Être le meilleur est bien, mais pas sûr  
car tu es le premier à mourir.  
Être unique est encore mieux  
car tu es le seul à survivre.”  
Wilson Kambui

Wilson Kambui

Une présentation  
visuelle de chaque outil

Outil

33

Le Personal  
Branding

“  
Aujourd'hui,  
à l'ère de l'individu,  
vous devez  
être votre propre  
marque.”  
Tom Peters

En quelques mots

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing de soi, le Personal Branding est l'ensemble des techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire sa propre marque personnelle et sa promotion de façon pertinente et efficace. À travers des entreprises qui créent des marques, les rendent célèbres et développent leur notoriété et travaillent leur image, il est possible de construire et mettre en œuvre sa propre « marque ».

LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPIÉRIENCE  
POUR LE CLIENT



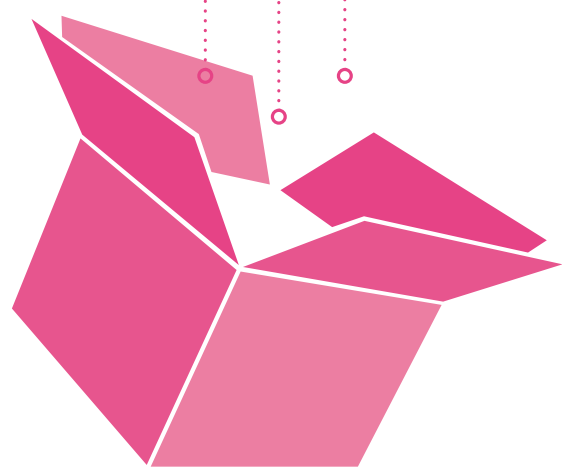
Exercices

AMÉLIORER SA CONCENTRATION  
Jeux, représentés -vous le chiffre 1.  
Je joue clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.  
Je vois le chiffre 2. Continuez ainsi jusqu'à 10.

MODE DE « L'ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »  
Je pose 5 questions

DOSSIERS - Image de soi et notoriété.

Des exemples,  
cas ou exercices  
pour approfondir



# La Boîte à outils

## DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

### MANAGEMENT / LEADERSHIP

#### Agilité

Dir. N. Van Laethem  
**Chef de projet, 3<sup>e</sup> éd.**

J. Maes, F. Debois

#### Conduite du changement et de la transformation, 2<sup>e</sup> éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, et al.

#### Gouvernance

E. Bertin, G. Plaisance  
**Innovation managériale**

D. Autissier, E. Métais-Wiersch, J.-M. Peretti

#### Intelligence collective, 2<sup>e</sup> éd.

B. Arnaud, S. Caruso Cahn

#### Leadership, 2<sup>e</sup> éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

#### Management

V. Dicecca, P. Guillou

#### Management à distance

S. Levillain Desmarchelier

#### Management transversal, 2<sup>e</sup> éd.

J.-P. Testa, B. Déroutède

#### Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

#### Manager leader, 2<sup>e</sup> éd.

P. Bêlorgey, N. Van Laethem

#### Organisation, 3<sup>e</sup> éd.

B. Pommeret

### STRATÉGIE D'ENTREPRISE

#### Acheteur, 3<sup>e</sup> éd.

S. Canonne, P. Petit

#### Analyse des données

C. Coron

#### Consultant, 2<sup>e</sup> éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

#### Design thinking, 2<sup>e</sup> éd.

E. Brunet

#### Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

#### Digital en entreprise

Dir. C. Lejealle

#### Gamification

A. Duarte, S. Bru

#### Lean, 3<sup>e</sup> éd.

R. Demetrescoux

#### Méthode OKR

L. Morisseau

#### Négociation, 2<sup>e</sup> éd.

P. Stern, J. Mouton

#### Preuve de concept (POC)

C. Corvasce, J.-C. Rolland

#### Stratégie, 4<sup>e</sup> éd.

B. Giboin

#### Supply chain, 2<sup>e</sup> éd.

A. Perrot, P. Villemus

### GESTION / FINANCE / COMPTABILITÉ

#### Auditeur financier, 3<sup>e</sup> éd.

S. Boccon-Gibod, E. Vilmin

#### Comptabilité, 3<sup>e</sup> éd.

B. Bachy

#### Conseil en gestion de patrimoine

V. Maymo, V. Rousset

#### Contrôle de gestion, 2<sup>e</sup> éd.

C. Selmer

#### Qualité, 5<sup>e</sup> éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

#### Finance d'entreprise

C. Selmer

#### Investissement immobilier

T. Letrillart

#### Santé – Sécurité – Environnement, 4<sup>e</sup> éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

### RESSOURCES HUMAINES / FORMATION

#### Bilan de compétences

N. Van Laethem

#### Coaching, 4<sup>e</sup> éd.

B. Ammiar, O. Kohneh-Chahri

#### CSE, 2<sup>e</sup> éd.

A.-L. Smaguine

#### Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

#### Facilitation

E. Brunet, A. Monot

#### Formateurs, 5<sup>e</sup> éd.

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden, et al.

#### Gestion des conflits, 2<sup>e</sup> éd.

J. Salzer, A. Stimec

#### Onboarding

S. Loureiro

#### QVCT

S. Boutet, S. Larabi, A. Motte

#### Ressources Humaines, 3<sup>e</sup> éd.

A. Haegel

#### Télétravail

G. Epitalon, F. Gault, C. Rabineau

### MARKETING / COMMUNICATION

#### Communication, 5<sup>e</sup> éd.

B. Jézéquel, P. Gérard

#### Community manager, 2<sup>e</sup> éd.

C. Pellerin

#### Conférencier, 2<sup>e</sup> éd.

C. Morlet, B. Deloupy

#### Développer son activité sur le Web

P. Gastaud, S. Truphème

#### Écrire pour le web, 2<sup>e</sup> éd.

M. Gani

#### Facebook Ads et Instagram Ads

C. Pellerin

#### Génération de Leads

P. Gastaud

#### Google Ads

C. Pellerin

#### IA génératives pour créer du contenu

J. Pibourret, S. Beaujault

#### Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, P. Gastaud

#### Instagram

C. Pellerin

#### LinkedIn, 2<sup>e</sup> éd.

J. Pibourret

#### Marketing, 4<sup>e</sup> éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

#### Marketing digital, 2<sup>e</sup> éd.

S. Truphème, P. Gastaud

#### Marketing vidéo

T. Gasio

#### Podcast

V. Béjot

#### Réseaux sociaux

C. Pellerin

#### SEO

B. Thiers

#### Stratégie digitale, 2<sup>e</sup> éd.

C. Headley, C. Lejealle

### COMMERCIAL / RELATION CLIENT

#### Commercial, 4<sup>e</sup> éd.

P. Bêlorgey, S. Mercier

#### E-commerce, 2<sup>e</sup> éd.

C. Delabre

#### Expérience client, 3<sup>e</sup> éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

#### Libraire, 2<sup>e</sup> éd.

C. Meneghetti, J.-C. Millois

#### Négociation commerciale

F. Vendeuvre, B. Lefevre

### ENTREPRENEURIAT

#### Business plan

M. Douchy

#### Création d'entreprise, éd. 2025

C. Léger-Jarniou, G. Kalouiss

#### Crowdfunding

N. Dehorter, F. Clodic-Tanguy, M. Dubois

#### Freelance

S. Moran

#### Levée de fonds

D. Bernard, C. Tremblais, A. Magnin, et al.

#### Micro-entrepreneur, 3<sup>e</sup> éd.

C. Selmer, J. Hellart

### EFFICACITÉ / BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

#### Améliorer sa mémoire et sa concentration

X. Delengaigne, C. Maitre

#### Animer vos réunions, 2<sup>e</sup> éd.

F. Gillet-Goinard, L. Maimi

#### Bien-être au travail, 2<sup>e</sup> éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

#### Confiance en soi, 2<sup>e</sup> éd.

A. Leibovitz

#### Créativité, 3<sup>e</sup> éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

#### Développement personnel

L. Lagarde

#### Écrits professionnels

V. Le Broussois

#### Efficacité professionnelle, 2<sup>e</sup> éd.

P. Bêlorgey

#### Gestion du stress, 2<sup>e</sup> éd.

G. du Penhoat

#### Gestion du temps, 2<sup>e</sup> éd.

P. Bêlorgey

#### Intelligence émotionnelle, 2<sup>e</sup> éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

#### Mind mapping, 3<sup>e</sup> éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

#### Orthographe

A. Ponsonnet

#### Pensée visuelle

C. Tsiang, B. Lhuillier

#### Personal Branding

S. Moran, N. Van Laethem

#### Prendre la parole en public

A. Leibovitz

#### Préparer sa retraite

Kleinbauer et al.

#### Prévenir la charge mentale

M. Abbiteboul, L. Thomas, Elce Laurent

#### Process Communication Model®

P. Bêlorgey

#### Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

#### Relaxation

L. Histel-Barontini

#### Résolution de problèmes complexes

A. Elviro

#### Santé au travail

C. Vaseu

#### Soft skills

N. Van Laethem, J.-M. Josset

# Préface

Le succès est entre vos mains.

Dans la mini-série *Rematch* qui met en scène l'affrontement historique en 1997 entre l'ordinateur d'IBM Deep Blue et le n°1 mondial des échecs Gary Kasparov, ce dernier, alors qu'il est perdu devant l'échiquier, reprend ses esprits grâce à un mantra inculqué par son père : « Stop-Focus-See-Play ». Cet enchaînement de quatre verbes s'applique très bien selon moi à la création d'entreprise. Il est en effet indispensable d'avoir un guide, pour se mettre en pause, réfléchir, analyser puis agir. Ce guide, vous le tenez entre les mains.

C'est déjà un best-seller et cette nouvelle édition met particulièrement l'accent sur le business plan, détaillant le processus de construction de ce fameux « BP » pas à pas. Depuis l'élaboration de votre MVP 1 (c'est-à-dire la première version de votre « *Minimum Viable Product* ») jusqu'aux indispensables prévisions de chiffres d'affaires, en passant par l'analyse du marché et de la concurrence ou les enquêtes de validation. Le business plan que vous élaborerez ainsi, avec méthode, renforcera la confiance. En vous-même et dans votre projet. Et aussi celle de votre banquier, vos associés ou premiers collaborateurs.

Vous trouverez aussi les réponses aux multiples questions que vous vous poserez tôt ou tard. Par exemple sur le pacte d'actionnaires, la participation à un concours de créateurs d'entreprise, ou encore sur « les points essentiels de vigilance ».

Mes associés et moi aurions adoré disposer de cette *Boîte à outils de la création d'entreprise* lorsque nous avons lancé, en 1999, le Salon des micro-entreprises, devenu le Salon SME. Nous aurions évité bien des écueils.

Pour commencer à écrire votre propre aventure entrepreneuriale et gagner la partie, lire ce livre est certainement l'un des meilleurs investissements possibles.

**Alain Bosetti**  
Président du Salon SME  
[www.salonsme.com](http://www.salonsme.com)

# Avant-propos

“

Dans le domaine des idées, tout dépend de l'enthousiasme. Dans le monde du réel, tout repose sur la persévérance.

Goethe

**E**n 2023, les créations d'entreprise ont atteint le chiffre de 1 051 500, en léger recul de 1 % après des années de forte croissance. La Normandie, l'Île-de-France et la Bourgogne Franche-Comté connaissent le plus fort taux de création. Cette augmentation est toujours tirée par les micro-entreprises (61 % des créations, en hausse de 3 %), mais aussi par les entreprises individuelles (+ 6 %). Les femmes représentent 43 % des créations et 8 créateurs sur 10 ont créé pour la première fois. Les secteurs en augmentation sont les activités et services administratifs et de soutien (+ 17 %) ainsi que le transport (+ 6 %), alors que les activités spécialisées, scientifiques et techniques, mais aussi la construction et l'immobilier, sont en baisse.

Près d'un français sur deux rêve d'être son propre patron pour exercer une activité conforme à ses valeurs, être plus libre et gérer son temps. Mais au-delà des chiffres et des opportunités de marché, la démarche doit toujours être professionnelle et le recours à ces outils tout à fait nécessaire, quel que soit le type de création envisagé.

## La création, du rêve à la réalité

La création d'entreprise est une véritable « aventure ». Elle demande de l'enthousiasme mais aussi du réalisme et une *démarche de construction professionnelle* pour transformer une **idée** en **projet**, puis en **entreprise**.

Le processus de création d'une nouvelle entreprise se matérialise par un document, appelé business plan (BP), qui sera une aide à la réflexion et à la décision du créateur tout au long de ce processus. La construction repose sur un **équilibre entre les aspects stratégiques et marketing** d'un côté et **les aspects organisationnels et financiers** de l'autre.

Un business plan gagnant se fonde sur un *business model* (modèle économique) concret et précis, une *organisation* bien définie et des *moyens* financiers suffisants pour atteindre les objectifs envisagés. Enfin et avant tout, *l'adéquation homme-projet ou femme-projet* doit être au rendez-vous.

Dès que l'entreprise est créée, tout reste à faire et la pérennité exige les mêmes caractéristiques de modèle économique, d'organisation et de financement, sans oublier l'évolution du rôle du créateur, qui passe de porteur de projet à entrepreneur. Commencer dès le départ à réfléchir au **développement** des premières années est indispensable.

Quel que soit le secteur d'activité choisi, on constate que les entreprises qui démarrent avec des salariés, des capitaux propres suffisants et un modèle économique solide fondé sur une étude de marché sérieuse ont plus de chance de succès que les autres.

Le créateur doit rester maître de la construction de ce document, même s'il est recommandé de se faire aider par des spécialistes pour compléter son savoir-faire.

### Construire un projet cohérent

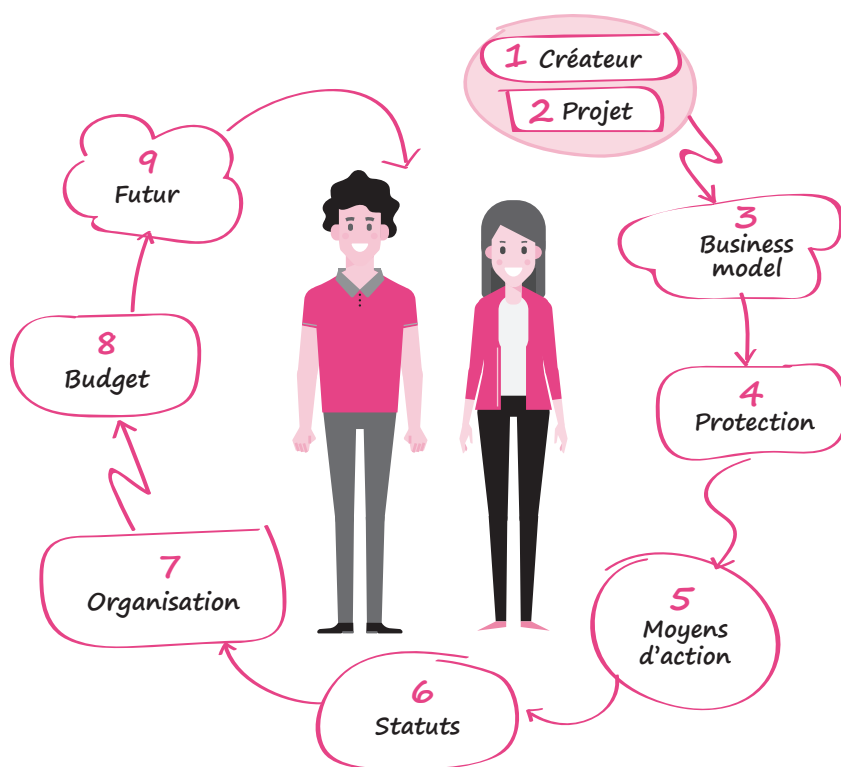
Les outils présentés interagissent (même s'ils font partie de dossiers distincts) car ils participent tous d'un même objectif : la création d'une nouvelle entreprise et donc d'un business plan. Il s'agit là d'un **processus** qui nécessite des allers et retours salutaires entre les différents outils. Cependant, pour plus de clarté, les outils ont été classés en neuf dossiers qui correspondent aux neuf étapes de ce processus.

Cette Boîte à outils permet de consulter directement un outil précis pour clarifier ou actualiser ses connaissances ou de faire une lecture linéaire pour une construction pas-à-pas.

La **cohérence du projet** et donc du business plan est la clé n° 1 du succès !

### L'édition 2025

Cette édition, entièrement actualisée, tient compte de toutes les nouveautés environnementales, législatives et fiscales, et se concentre encore plus sur les différentes étapes de la construction du business model.



# Sommaire

	Préface .....	5
	Avant-propos .....	6
<b>DOSSIER INTRODUCTIF</b>	<b>RÉUSSIR SON BUSINESS PLAN</b> .....	10
	• <i>Outil 1</i> La construction du business plan .....	12
	• <i>Outil 2</i> La rédaction du business plan .....	14
	• <i>Outil 3</i> La présentation orale du business plan .....	18
	• <i>Outil 4</i> Les points de vigilance .....	22
<b>DOSSIER 1</b>	<b>PENSER L'ADÉQUATION HOMME-PROJET</b> .....	24
	• <i>Outil 5</i> Se connaître .....	26
	• <i>Outil 6</i> S'entourer .....	28
	• <i>Outil 7</i> Constituer une équipe .....	30
<b>DOSSIER 2</b>	<b>CLARIFIER SON PROJET</b> .....	32
	• <i>Outil 8</i> Le périmètre du projet .....	34
	• <i>Outil 9</i> Les projets de services .....	36
	• <i>Outil 10</i> Les projets de commerce .....	38
	• <i>Outil 11</i> Les projets e-business .....	40
	• <i>Outil 12</i> Les projets industriels .....	42
	• <i>Outil 13</i> Les projets artisanaux .....	44
	• <i>Outil 14</i> Les projets de l'économie sociale et solidaire .....	46
	• <i>Outil 15</i> Les projets de start-up .....	48
<b>DOSSIER 3</b>	<b>CONSTRUIRE SON BUSINESS MODEL</b> .....	50
	• <i>Outil 16</i> Trouver les bonnes idées .....	52
	• <i>Outil 17</i> Enrichir l'idée retenue .....	56
	• <i>Outil 18</i> L'analyse du marché actuel .....	58
	• <i>Outil 19</i> L'analyse de la concurrence actuelle .....	62
	• <i>Outil 20</i> Le Minimum Viable Product (MVP) .....	64
	• <i>Outil 21</i> Les hypothèses de business model .....	68
	• <i>Outil 22</i> Les enquêtes de validation .....	70
	• <i>Outil 23</i> Le business model .....	74
	• <i>Outil 24</i> L'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel .....	78
<b>DOSSIER 4</b>	<b>ASSURER SA PROTECTION</b> .....	80
	• <i>Outil 25</i> La marque .....	82
	• <i>Outil 26</i> Les dessins et modèles .....	86
	• <i>Outil 27</i> Le logo .....	88
	• <i>Outil 28</i> Le nom .....	90
	• <i>Outil 29</i> Les inventions .....	92
	• <i>Outil 30</i> Les œuvres littéraires et les logiciels .....	96



<b>DOSSIER 5</b>	<b>CHOISIR LES MOYENS D'ACTION</b> .....	98
	• <i>Outil 31</i> Le matériel et outillage de production.....	100
	• <i>Outil 32</i> Les achats de marchandises et de matières premières.....	102
	• <i>Outil 33</i> Les moyens et équipements de gestion.....	104
	• <i>Outil 34</i> Les moyens marketing.....	106
	• <i>Outil 35</i> La communication.....	110
	• <i>Outil 36</i> Les moyens humains.....	112
	• <i>Outil 37</i> Le personnel et les moyens commerciaux.....	114
	• <i>Outil 38</i> Les locaux.....	116
	• <i>Outil 39</i> L'agencement des locaux.....	118
	• <i>Outil 40</i> Les tiers-lieux.....	120
	• <i>Outil 41</i> Le rétroplanning.....	122
<b>DOSSIER 6</b>	<b>SÉLECTIONNER LE STATUT JURIDIQUE</b> .....	124
	• <i>Outil 42</i> La SARL et l'EURL.....	126
	• <i>Outil 43</i> La SA, SAS et SASU.....	128
	• <i>Outil 44</i> Le pacte d'actionnaires/associés.....	130
	• <i>Outil 45</i> Le régime du micro-entrepreneur.....	134
	• <i>Outil 46</i> L'entreprise individuelle.....	136
<b>DOSSIER 7</b>	<b>S'ORGANISER AVANT LE DÉMARRAGE</b> .....	138
	• <i>Outil 47</i> Les formalités de création.....	140
	• <i>Outil 48</i> Les assurances.....	142
	• <i>Outil 49</i> Les premières démarches.....	144
	• <i>Outil 50</i> Les aides : conseil et accompagnement.....	146
	• <i>Outil 51</i> Les aides financières et fiscales.....	148
	• <i>Outil 52</i> Les régimes particuliers (JEI et JEU).....	150
	• <i>Outil 53</i> Les régimes spéciaux ACRE, ARCE et NACRE.....	152
	• <i>Outil 54</i> Le Crédit Impôt Recherche.....	154
	• <i>Outil 55</i> Le Crédit Impôt Innovation.....	156
<b>DOSSIER 8</b>	<b>CALCULER LE BUDGET PRÉVISIONNEL</b> .....	158
	• <i>Outil 56</i> Le plan d'investissement.....	160
	• <i>Outil 57</i> Les sources de financement.....	162
	• <i>Outil 58</i> Les amortissements.....	164
	• <i>Outil 59</i> Les charges externes.....	166
	• <i>Outil 60</i> Le tableau de trésorerie.....	168
	• <i>Outil 61</i> Le financement de la trésorerie.....	172
	• <i>Outil 62</i> Le plan de financement.....	174
	• <i>Outil 63</i> Le bilan.....	178
	• <i>Outil 64</i> Le compte de résultat.....	182
	• <i>Outil 65</i> Le seuil de rentabilité.....	186
<b>DOSSIER 9</b>	<b>PENSER LE FUTUR</b> .....	188
	• <i>Outil 66</i> Les outils du développement.....	190
	• <i>Outil 67</i> Les réseaux pour croître.....	192
	Pour aller plus loin.....	194
	Glossaire.....	197

INTRODUCTIF

DOSSIER

# RÉUSSIR SON BUSINESS PLAN

“

Il faut faire aujourd'hui  
ce que tout le monde fera demain.

Jean Cocteau

## LES ÉTAPES DE L'ÉLABORATION DU BUSINESS PLAN

1	Évaluer ses compétences en regard du projet envisagé. Adopter une démarche <i>lean start-up</i> pour définir son projet et l'adapter au marché au plus vite
2	Clarifier son projet et en définir le périmètre (B to C, B to B) en fonction des spécificités de chaque type d'activités
3	Le business model est le cœur du business plan : le construire de manière sérieuse et solide, et se concentrer sur la valeur de son offre pour affronter la concurrence et répondre aux attentes des clients
4	Protéger ses actifs est indispensable pour perdurer et éventuellement revendre son entreprise
5	Sélectionner l'ensemble des moyens d'action essentiels pour faire vivre le projet et atteindre les objectifs de chiffre d'affaires estimés à l'étape 3
6	Choisir le statut juridique le plus adapté au projet et à ses ambitions
7	S'organiser et identifier les démarches nécessaires avant le lancement ainsi que les aides éventuelles dont on peut bénéficier
8	Traduire en termes financiers le business model
9	Envisager le futur de son projet pour entraîner l'adhésion de ses partenaires qui détestent s'engager dans un projet sans grand avenir

La création d'une nouvelle entreprise se concrétise par la construction d'un **business plan** ou plan d'affaires, qui sera demandé par les futurs partenaires.

### Un document et deux objectifs

Il s'agit d'un document complet qui présente la nouvelle entreprise et ses fondements, basé sur des « preuves » qui rendent le projet réalisable. Ce document vise deux objectifs : le pilotage du projet et sa communication. Ce document est d'abord un **outil de pilotage** pour le créateur et son équipe, qui permet de construire son projet. Ensuite, une fois le projet bien avancé, il deviendra un **outil de communication** auprès de tiers (associés, investisseurs, banquiers) que le créateur souhaite voir s'engager dans le projet.

### Un processus de création itératif

La création d'une entreprise est une belle aventure qui verra se transformer une idée en projet puis en entreprise. Le second avantage de l'écriture

du business plan tient dans son **processus de construction** : prendre le temps nécessaire même s'il faut aller globalement vite, faire des allers et retours, amender certains points. Cette construction itérative est bénéfique au projet. Un business plan ne peut s'écrire trop vite.

Bien évidemment, pendant la construction du projet, il est possible d'avancer sur différents éléments à la fois : l'analyse du marché et la recherche de documentation sur le matériel de production par exemple, ou la recherche d'informations sur les concurrents et la recherche de locaux. Cependant, une certaine logique dans la construction doit être suivie pour « ne pas mettre la charrue avant les bœufs », ce qui est une erreur trop fréquente.

Aussi, il est recommandé de suivre les étapes présentées, car l'avancée ou les décisions prises dans une étape auront des répercussions sur l'étape suivante. Enfin, la présentation écrite du document business plan est codifiée, ainsi que sa présentation orale ou *pitch*.

## Les outils

1	La construction du business plan	12
2	La rédaction du business plan	14
3	La présentation orale du business plan	18
4	Les points de vigilance	22



# Outil

## 1

# La construction du business plan

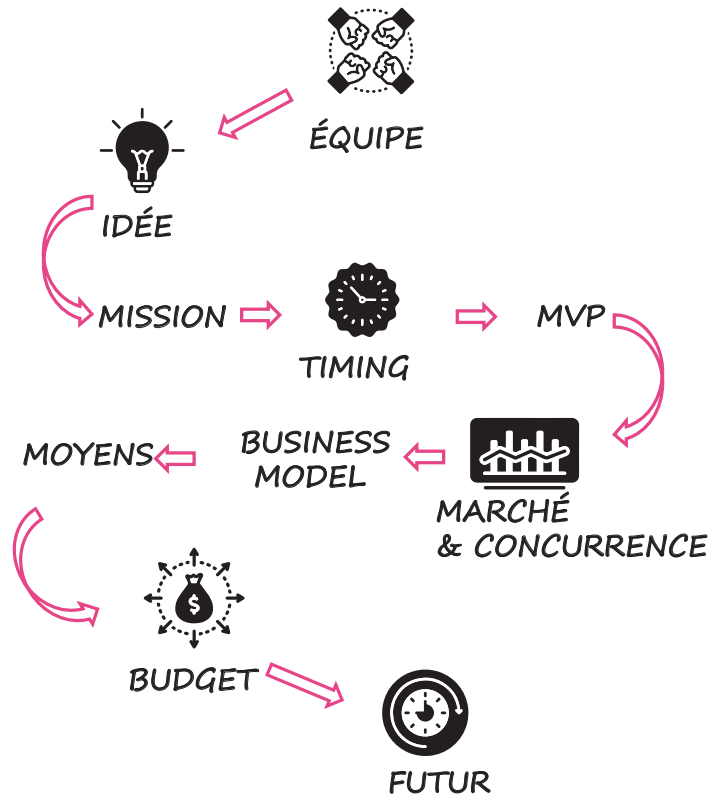
“

Le business plan se construit avec le temps pour définir une offre solide et cohérente.

## En quelques mots

Le **business plan** est un document écrit, synthétique et prospectif qui présente le projet, prouve sa viabilité et sa création de valeur. Il est complet et retrace **l'histoire d'une idée qui se transforme en projet d'entreprise**. De ce fait, il compte deux parties liées ; une partie stratégique (l'histoire du projet et des créateurs, le projet et sa technologie, le business model, les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs et les aspects juridiques) et une partie chiffrée qui traduit ce projet en termes financiers. Il démarre par un *Executive summary* et se termine par les perspectives d'avenir.

## PROCESSUS DE CONSTRUCTION





## POURQUOI L'UTILISER ?

### Objectif

Quel que soit le projet de création envisagé, un business plan est nécessaire.

C'est un **document complet** (20-30 pages) qui présente le projet et sa traduction financière, avec les quatre objectifs suivants.

- Expliquer le contenu du projet, son origine et ses perspectives d'avenir.
- Prouver la viabilité (« *Proof of Concept* ») et la rentabilité du projet.
- Séduire les futurs partenaires (associés, premiers salariés, investisseurs, banquiers, fournisseurs et clients) avec une offre originale et qui correspond à un marché spécifique.
- Les convaincre de participer au projet parce qu'ils y trouveront un avantage (financier ou autre).

### Contexte

Le business plan a deux types de destinataires et donc deux missions.

- C'est un **outil de pilotage** dans le sens où il aide le créateur et ses associés à clarifier leurs idées au fur et à mesure de l'avancement de la construction du projet. Le business plan est important en tant que document final mais il l'est surtout en tant que processus de construction qui permet de prendre du recul sur son idée. C'est la feuille de route du créateur.
- C'est aussi un **outil de communication** qui permettra ensuite, dès que le projet sera bien avancé, de dialoguer avec les potentiels partenaires de la future entreprise comme les fournisseurs, les banques et donc de « vendre » le projet pour obtenir en échange des approvisionnements spécifiques, des fonds ou autre.



## COMMENT L'UTILISER ?

### Étapes

1. **Bien identifier ses motivations et compétences.**
2. **Définir le produit ou service** de la future entreprise.
3. **Analyser le marché actuel et la concurrence actuelle** pour comprendre si cette nouvelle offre pourra trouver une place.

4. **Concrétiser cette première offre** par un *Minimum Viable Product* et le tester auprès des *early adopters*, qui sont des futurs clients mais aussi des experts du secteur.

5. **Définir le business model** (que vendre ? à qui ? avec quel avantage concurrentiel ?) et **la stratégie marketing**.

6. **Déterminer les moyens d'action nécessaires** pour le démarrage de l'activité (besoins en matériels, locaux et personnel) et **le statut juridique**.

7. **Traduire ces éléments en termes financiers** pour estimer les capitaux initiaux nécessaires, la viabilité et la rentabilité de l'entreprise.

8. **Imaginer le futur** (les perspectives d'avenir du projet et les futurs business models).

### Méthodologie et conseils

- Le business plan doit être réalisé en priorité par le créateur et ses associés. Néanmoins, il est recommandé de prendre conseil et de se faire aider par des experts.
- Il est essentiel, pour la cohérence du dossier, d'organiser un dialogue permanent entre les éléments stratégiques et marketing d'une part, et les éléments financiers, d'autre part. La cohérence du business plan sera un élément très étudié par les partenaires potentiels.

### Avant de vous lancer...

- ✓ **Prendre du temps pour construire son business plan permet de prendre le recul nécessaire par rapport à ses idées de départ et de ne pas s'enliser dans ses certitudes.**
- ✓ **Le business plan devient le « contrat » entre les premiers partenaires.**
- ✓ **Apporter des preuves en citant des sources fiables et récentes.**
- ✓ **Privilégier le démarrage avec des partenaires, c'est plus simple et plus rapide.**

# Outil

## 2

# La rédaction du business plan

“

Se mettre à la place du lecteur pour écrire et présenter un business plan séduisant.

### En quelques mots

La **rédaction** doit être soignée et le document écrit en langage clair et simple pour être compris par l'ensemble des partenaires. À partir du business plan de pilotage pour le créateur (aussi appelé business plan de référence), préparer au fur et à mesure plusieurs versions qui seront destinées aux différents partenaires et développeront les éléments susceptibles de les intéresser. Après la rédaction, la **présentation orale du business plan** sera également déterminante pour intéresser les futurs partenaires.

### LE BUSINESS PLAN TYPE

Projet «ToutouBo»



Présenté par...  
© 2025



Executive summary

Le/les créateur(s)

Le projet

La technologie et sa protection

Le business model

Les moyens d'action

Les éléments juridiques

La structure du capital

Le budget prévisionnel

Le futur

Annexes



## POURQUOI L'UTILISER ?

### Objectif

À tout moment, le créateur doit être capable de parler de son projet. Le **passage systématique par l'écrit** permet de clarifier ses idées et prendre du recul pour apporter des réponses aux questions qui jalonnent sa construction. Ensuite, il devra **présenter** un document clair, précis et convaincant pour que les futurs partenaires soient capables, en étudiant seuls le document, de comprendre et d'analyser le projet avant de s'engager. Il se décline en autant de versions que de futurs partenaires.

### Contexte

La rédaction est relativement codifiée car le lecteur attend de lire une « histoire », fluide et cohérente. Elle contient des informations sur le créateur, son offre, son modèle économique et la manière de le protéger, les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs, les résultats financiers et les perspectives d'avenir. Elle doit mettre en valeur les avantages concurrentiels du projet et le démarquer de la concurrence. 20 à 30 pages suffisent (sans compter les annexes). La rédaction s'enrichit au fur et à mesure de la construction du projet et s'écrit en faisant des allers-retours dès qu'une nouvelle information est détectée.



## COMMENT L'UTILISER ?

### Étapes

- 1. Écrire le business plan de départ** (BP de référence) le plus vite possible même si les premières versions restent simples, courtes et incomplètes, pour clarifier ses idées.
- 2. Enrichir ce business plan toutes les semaines** en fonction de l'avancement du projet et de l'évolution du marché (arrivée d'un concurrent par exemple). Numéroter chaque version.
- 3. Au bout de 3, 6 ou 8 mois** selon les projets, le business plan de référence commence à être complet et peut être adapté pour être diffusé aux partenaires. Attention à ne pas le présenter trop précocement, notamment aux partenaires financiers, car ils attendent une proposition bien précise.
- 4. Chaque partenaire** souhaite avoir plus de détails sur certains points (un fournisseur sur le volume et la saisonnalité des achats, un banquier sur le niveau de trésorerie, etc.). Utiliser la fonction

« copier-coller » pour **créer des versions différencées**. Les enregistrer avec date, numéro de version et destinataire (exemple : V 7 Banquier C).

**5. Anticiper les questions** de chaque type de partenaire et détailler ces points.

**6. Préparer une présentation** orale claire (sous format PowerPoint ou autre) qui reprend les éléments essentiels du business plan (Outil 3).

### Méthodologie et conseils

- Soignez l'*Executive summary*, c'est LA page cruciale qui doit donner envie de lire et étudier le dossier. Chaque élément déterminant de votre projet doit y trouver sa place.
- Utilisez le présent pour indiquer que le projet est viable et réel.
- Soignez également le dernier paragraphe « Le futur » en présentant toutes les perspectives d'avenir du projet pour faire rêver les partenaires et les convaincre.
- « Jouez cartes sur table » en affichant la réalité de la situation du projet. Quels seront les éventuels difficultés et risques ? Quels seront les moyens de les surmonter ?
- Les annexes comprennent un ensemble de preuves supplémentaires non négligeables (accord d'un client, attestations, plans, etc.).
- Ne perdez pas de temps pour construire la partie financière, utilisez un logiciel spécialisé et simple à utiliser.
- Un graphique ou un tableau sont plus parlants que 2-3 pages de texte.
- Bannissez tout jargon.
- La présentation visuelle compte :
  - ne dépassez pas 3 niveaux de police de caractères pour faciliter la lecture ;
  - utilisez la couleur mais sans en abuser.

Suite outil 2 →

### Avant de vous lancer...

- ✓ **Un business plan clair est un business plan vendeur.**
- ✓ **Garder la maîtrise de la rédaction du business plan tout au long du processus.**
- ✓ **Réactualiser le business plan systématiquement car les concurrents ne restent pas sans réaction, les clients sont volatils et leurs comportements perturbés.**

**COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?****L'Executive summary est la clé du succès pour communiquer sur son projet**

C'est un résumé stratégique d'une page (ou 2 maximum) qui reprend les fondamentaux du projet. Tout lecteur du business plan commence par cette page pour comprendre l'enjeu et la portée du projet. Il ne prend que quelques minutes pour se faire un avis :

- négatif s'il a lu récemment des business plans similaires ou connaît des business plans similaires qui se sont traduits par des échecs ;
- positif s'il pense avoir découvert une pépite ! Dans ce cas, il lira rapidement le business plan entier et prendra rendez-vous avec le porteur pour approfondir sa proposition si son avis positif est confirmé ;
- mitigé, ce qui est le cas le plus fréquent, s'il pense que ce projet pourrait devenir intéressant. Il lira très précisément l'ensemble du document pour se forger un avis définitif de rejet ou de poursuite de la discussion.

**L'Executive summary s'écrit et se réécrit avec minutie**, chaque mot compte ! Chaque rubrique (et notamment les plus cruciales) du BP doit faire l'objet d'un paragraphe de quelques lignes. Pour aider à la mémorisation, indiquer le nom de votre entreprise au début de chaque paragraphe. Le faire relire par les associés mais aussi par des proches de confiance est indispensable pour valider sa clarté et sa cohérence.

La rédaction doit être professionnelle et concise pour mettre en avant les avantages du projet (usage nouveau, première grosse commande déjà acquise, technologie protégée, partenariat de production bouclé, demande de participation financière aux partenaires, etc.).

**L'elevator pitch**

Pour s'entraîner à écrire une page « de rêve », on peut utiliser la méthode de l'*elevator pitch* qui consiste à être convaincant le temps d'un trajet en ascenseur, soit 2 minutes. Tous les points essentiels du projet doivent être abordés avec emphase et l'interlocuteur doit comprendre et être séduit par le projet. Il est recommandé de rédiger une phrase courte sur chaque élément déterminant du projet sans oublier de terminer par ce que rapportera le projet aux partenaires et ce qu'il leur est demandé en contrepartie, pour emporter leur adhésion.

**L'accord de confidentialité**

Il est recommandé, voire indispensable, de faire signer un **accord de confidentialité** avant de remettre un exemplaire du business plan ou de le présenter oralement à de futurs partenaires et investisseurs. Un tel accord n'est pas une garantie totale mais est dissuasif.

Pour **garder l'entière confidentialité** sur son projet, deux techniques peuvent être utilisées :

- écrire en se mettant à la place du lecteur : dès que l'information est suffisante pour qu'il puisse prendre une décision par rapport au projet, stopper l'écriture. De plus amples renseignements pourront être communiqués lors de la présentation orale ;
- écrire uniquement les arguments sur le « à quoi ça sert » et jamais sur le « comment ça marche » qui sera protégé ou gardé secret.

L'accord exposera et listera, de façon aussi exhaustive que possible, les informations définies comme confidentielles par le créateur et le sort qui devra leur être réservé ainsi que la durée de la confidentialité. Se faire aider par un avocat spécialisé est important.