Sommaire

Introduction générale 9

PHASE 1
L'IDÉE D'AFFAIRES 17

ÉTAPE 1
Trouver une idée d'affaires 21

ÉTAPE 2
Mettre au point l'idée d'affaires 27

ÉTAPE 3
Protéger l'idée d'affaires 35

PHASE 2
L'OPPORTUNITÉ D'AFFAIRES 55

ÉTAPE 1
Le questionnement préalable à l'étude de marché 59

ÉTAPE 2
L'analyse du marché 71

ÉTAPE 3
La confrontation entre l'idée et le marché 79

PHASE 3
LE BUSINESS MODEL 109

ÉTAPE 1
G : la génération de la valeur 115

ÉTAPE 2
R : la rémunération de la valeur 133

ÉTAPE 3
P : le partage 141

PHASE 4
LA VISION STRATÉGIQUE 163

ÉTAPE 1
Quelques rappels fondamentaux sur la vision stratégique 169

ÉTAPE 2
Les positionnements stratégiques et le positionnement commercial 175

ÉTAPE 3
La configuration organisationnelle 193

PHASE 5
LE BUSINESS PLAN 213

ÉTAPE 1
Rédaction du business plan 215

ÉTAPE 2
La traduction comptable et financière 225

ÉTAPE 3
Identifier les financements possibles pour mieux les négocier 249

Conclusion générale 269

Bibliographie 271

Liste des encadrés 279

Liste des figures 281

Liste des tableaux 283

Liste des auteurs 285

Table des matières 289

Introduction générale

Thierry VERSTRAETE

Cet ouvrage est le deuxième d'une série de trois, chacun d'entre eux pouvant être lu indépendamment des autres.

Le premier, sorti en mars 2009 dans la même collection, annonçait ce triptyque (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009). Il s'est consacré au Business Model (BM dans la suite du texte), en présentant celui-ci comme une phase d'un processus partant de l'idée pour aboutir au plan d'affaires autour d'un axe temporel composant avec le couple porteur-projet (Figure 1).

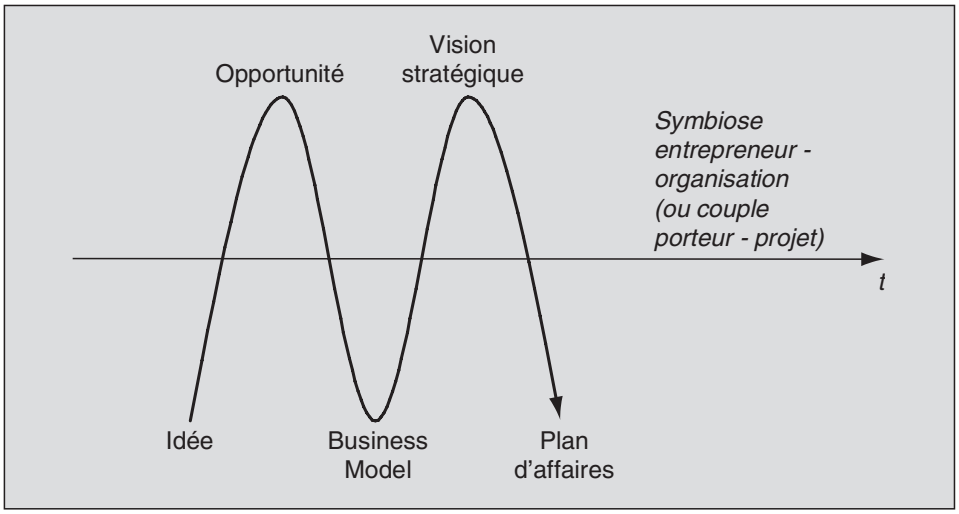

FIGURE 1 – *De l'idée au plan d'affaires : une nouvelle version du processus entrepreneurial (Verstraete et Saporta, 2006)*

Ce processus fait, dans le présent livre, l'objet d'une étude plus approfondie. Le BM y garde néanmoins une place centrale car nos travaux de recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat et leur déclinaison dans la pratique, démarrés il y a une quinzaine d'années, confirment de façon croissante sa pertinence pour la mise au point d'une affaire.

Notre objectif est de proposer un guide à l'usage du créateur d'entreprise et de son conseiller, tous deux se retrouvant autour d'un modèle comportant cinq phases [1]. Si les principaux destinataires de notre propos sont composés des porteurs de projet de création d'entreprise, nous avons beaucoup pensé à leurs conseillers. Ces derniers pourront s'appuyer sur la

1 Dans cet ouvrage, nous avons utilisé de façon synonymique les termes « créateur » et « entrepreneur » en puisant dans la littérature et dans la pratique ce qu'elles disent de l'un et de l'autre ; de même, nous avons mobilisé indifféremment les termes « créateur » et « porteur de projet » alors qu'il peut être tout à fait pertinent de distinguer les deux (comme le propose Dupouy, 2008).

méthode générique de cet ouvrage pour placer les porteurs accompagnés devant les phases et les étapes fondamentales de mise au point d'une affaire. Ainsi, le conseiller apprend, chemin faisant, de la singularité du projet qu'il accompagne car il ne peut pas être expert dans tous les domaines d'activité. Le créateur acquiert, également chemin faisant, la méthode l'aidant à mettre au point son projet. Toute relation d'accompagnement comporte une part de co-apprentissage. Pour optimiser cette relation, nous avons veillé à respecter les usages et les expertises des conseillers, lesquels peuvent tout à fait mobiliser les outils qui leur sont habituels au sein du processus ici proposé.

Un autre public concerné par cet ouvrage est constitué des étudiants de formation initiale ou de formation continue, qu'ils suivent une sensibilisation ou une formation en entrepreneuriat, qu'ils soient porteurs d'un projet ou qu'ils désirent devenir conseillers en création d'entreprise en intégrant comme salariés une structure d'accompagnement (incubateur, pépinière, technopôle, société de capital-risque, service public, institution de formation, etc.). Leurs enseignants puiseront dans le modèle de quoi alimenter le contenu pédagogique des formations dont ils ont la responsabilité [2]. Ils pourront entrer en contact avec les auteurs pour participer à des sessions de formation de formateurs que nous dispensons depuis plusieurs années et, ainsi, recevoir un matériel pédagogique éprouvé (environ 6000 étudiants sensibilisés ou formés fin 2009).

Nous avons pu apprécier l'utilité de notre approche autant auprès des entrepreneurs qu'auprès des professionnels du conseil et de l'accompagnement. Il n'est donc pas hasardeux de le proposer comme un guide à l'usage du créateur d'entreprise et de son conseiller. Le modèle proposé est un point de rencontre entre ces deux parties devant apprendre l'une de l'autre. Il ne prétend pas à l'exhaustivité s'agissant de tous les détails rencontrés par un créateur d'entreprise. Une telle ambition serait vaine dans le cadre d'un format d'ouvrage volontairement contenu. Par exemple, les modalités d'inscription de l'entreprise au registre du commerce, ou à celui des métiers, peuvent être connues auprès des services correspondants des chambres de commerce et d'industrie ou des chambres des métiers.

Notre guide se focalise sur les phases clés de la préparation du lancement d'une affaire. Chacun y inclura les éléments singuliers du projet qu'il porte (créateur) ou accompagne (conseiller). C'est d'ailleurs tout l'intérêt de la méthode, comme l'ont témoigné les structures d'accompagnement de porteurs de projets nous conduisant à préciser notre propos, notamment par les nombreuses illustrations que comporte désormais l'ouvrage, sans souhaiter voir celui-ci couvrir de façon complète une pratique sur laquelle elles désirent fort légitimement garder la main. Le conseiller en création d'entreprise pourra inciter le porteur d'un projet à compléter ses connais-

2 Le premier ouvrage du triptyque de la série comporte une partie afférente à l'ingénierie pédagogique.

sances en visitant quelques sites internet et en lisant quelques ouvrages complémentaires. Ces sites et ces ouvrages sont nombreux. Certains sont, de façon très justifiée, des « best sellers » (l'ouvrage régulièrement réédité et actualisé de Robert Papin, dont le titre est « Stratégie pour la création d'entreprise » ; celui publié par l'Agence pour la Création d'Entreprise : « Créer ou reprendre une entreprise »).

Si notre objectif est de participer à l'amélioration des pratiques de mise au point des projets de création d'entreprise. La meilleure aide reste l'accompagnement par un conseiller dont c'est le métier. Le créateur s'approchera par exemple du service « création et reprise d'entreprise » de son Conseil Régional, lequel lui fournira la liste des professionnels compétents du territoire concerné (ainsi que les aides dont il peut éventuellement bénéficier pour cet accompagnement). Le créateur se renseignera sur la structure d'accompagnement avant de la choisir pour s'engager dans une relation ayant une incidence forte sur la réussite ou l'échec de la mise au point du projet. Évidemment, la réussite est préférable, mais une structure sérieuse saura aussi, par une bonne utilisation de la méthode ici présentée et un conseil pertinent, utilement montrer qu'il vaut mieux renoncer à l'affaire telle qu'elle était envisagée plutôt que de connaître un échec programmé… Dans ce cas, le projet n'est pas un échec. La méthode générique apprise et les détails rencontrés sur le terrain s'avèrent très formateurs pour le porteur qui pourra mieux se lancer dans une nouvelle aventure. Quant aux affaires prometteuses, la méthode aide à en révéler le potentiel et à préparer un lancement avec l'adhésion des parties prenantes (cf. encadré 1).

ENCADRÉ 1

Les parties prenantes (stakeholders)

Une partie prenante, *stakeholder* en anglais, est un partenaire potentiel ayant adhéré au projet en apportant à celui-ci ce qui est attendu dans la relation d'échange. Il peut s'agir d'un client, d'un salarié, d'un fournisseur, d'un actionnaire (plus singulièrement *shareholder* en anglais), etc. Le premier ouvrage de la série (Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009) a présenté l'intérêt de la théorie des parties prenantes en contexte de création d'entreprise. Cet encadré en reprend une partie.

« Freeman et Reed (1983) attribuent l'acception moderne de la terminologie à un mémorandum interne au *Stanford Research Institute* : les *stakeholders* sont les groupes sans le support desquels l'entreprise cesserait d'exister. Ils en proposent deux définitions. La première réfère aux proches parties : « tout individu ou groupe dont dépend la survie de l'organisation » (Freeman et Reed, 1983, p. 91). La seconde est plus large : « tout individu ou groupe identifiable pouvant affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation ou qui est affecté par l'atteinte des objectifs de cette organisation » (*ibid.*). Sur la base des définitions précédentes, Clarkson (1995) distingue deux catégories de parties prenantes : les primaires et les secondaires. La première englobe

les groupes indispensables à la survie de l'entreprise (les actionnaires, les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs,…). Une organisation est alors vue comme un ensemble de parties prenantes primaires possédant des intérêts singuliers en termes de règles, d'objectifs, de responsabilités. Elles sont servies par les relations complexes, directes ou indirectes, que la firme établit entre elles. L'ensemble tient par la valeur que l'entreprise sait apporter durablement à chaque groupe. Si l'un des groupes n'est plus satisfait, le système ne tient plus. La seconde catégorie définit les groupes influençant ou influencés par les décisions de la firme, mais n'étant pas inscrits dans une transaction essentielle à la survie de l'entité (groupe de pression, médias, assurance…). Par exemple, un groupe de cette catégorie peut mobiliser l'opinion publique à l'égard de l'entreprise. Si la survie de celle-ci n'est alors pas inéluctablement engagée, elle peut néanmoins dans certains cas être sérieusement questionnée. » (p. 51). En contexte de création d'entreprise, il est également possible de distinguer les parties prenantes utiles à la préparation et au lancement de l'affaire des parties prenantes nécessaires à la survie de l'entreprise.

Les cinq phases du processus de mise au point d'une affaire sont elles-mêmes composées d'un certain nombre d'étapes. Celles-ci correspondent parfois à un travail concret d'évaluation (par exemple, l'analyse du marché est une étape de la révélation d'une opportunité d'affaires ; cf. étape 2 de la phase 2), parfois à des éléments de réflexion visant à sensibiliser le créateur à des aspects certes théoriques mais fondamentaux (par exemple, comprendre les fondamentaux de la vision stratégique ; cf. étape 1 de la phase 4).

Ces phases et leurs étapes structurent les parties et les chapitres de cet ouvrage au point que nous nous y sommes référés littéralement, ce qu'aura constaté le lecteur du sommaire.

La première phase traite l'idée d'affaire. Elle comporte trois étapes majeures : il faut trouver l'idée (l'étape 1 présente des sources d'idée), la mettre au point (l'étape 2 de cette phase présente quelques méthodes de créativité) et si possible la protéger (ce qui renvoie au problème de la protection industrielle ou intellectuelle, vu lors de l'étape 3). L'idée d'affaires est trop souvent négligée au profit de la phase suivante, l'opportunité. Ce constat n'est pas sans conséquence sur la pratique comme sur la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat.

La deuxième phase vise à révéler l'opportunité d'affaires. Ses étapes sont également au nombre de trois : un questionnement préalable à l'étude de marché, l'analyse de celui-ci et la confrontation de l'idée au marché (toucher les consommateurs ou les utilisateurs). L'opportunité est une rencontre entre l'idée d'affaires et un marché révélé par l'emploi de méthodes plus ou moins sophistiquées devant être construites pour le projet. Si le questionnement préalable se base sur l'intuition du porteur de projet devant être assez curieux pour se confronter aux environnements suscepti-

bles d'apprécier son idée (étape 1), l'analyse du marché exploite les informations génériques (en provenance de sources fiables et citées) démontrant qu'un marché semble effectivement favorable à recevoir l'affaire proposée (étape 2). En complément, une étude singulièrement pensée pour le projet doit rassurer quant à la possibilité d'avoir des clients ou de percevoir des revenus (étape 3)[3].

La troisième phase consiste à imaginer ce que peut être le BM de l'affaire envisagée et, mieux, faire naître effectivement ce BM. Selon notre conception, il n'est en effet possible de parler de BM que lorsque les interactions avec les acteurs possédant les ressources nécessaires au projet conduisent ceux qui les possèdent à les apporter effectivement[4]. Un mouvement se crée autour de ce que le système ainsi stimulé s'accorde à reconnaître comme imaginable et/ou raisonnable pour faire des affaires. On parle de convention pour qualifier cette représentation collective (car il s'agit bien d'une représentation, et non d'un document contractualisant les relations entre parties, même si parfois sa formalisation peut parfois témoigner d'un contrat). Trois étapes composent cette phase consistant à susciter une représentation collective : la façon dont le projet génère de la valeur (étape 1), la manière dont il semble possible de se faire rémunérer pour cela (étape 2) et, enfin (étape 3), le partage de la réussite par l'établissement de relations de type gagnant-gagnant avec les partenaires ayant pris part au projet (les *stakeholders*). Ces trois étapes correspondent à ce que nous désignons modèle « GRP » (G pour génération, R pour rémunération, P pour partage).

La quatrième phase vise à préciser la vision stratégique de l'entrepreneur. L'étape 1 en rappelle quelques fondamentaux. L'étape 2 précise la notion de positionnements que l'entreprise prend vis-à-vis de différentes dimensions de l'environnement au sein duquel elle s'insère. Cette étape rejoint la deuxième phase lorsqu'il s'agit de lancer l'affaire en arrêtant des choix sur quatre attributs du produit ou du service : l'offre, le prix, la distribution et la communication. La troisième étape présente l'autre dimension clé de la stratégie : la mise en place d'une structure formelle. Cet exercice de formalisation, puis de formation de la stratégie[5], ne peut s'exonérer des conditions d'institutionnalisation de l'organisation naissante, laquelle doit

3 La méthode peut convenir à des projets dont la finalité n'est pas économique, mais ces derniers n'ont pas fait l'objet d'un traitement dans cet ouvrage. Le cas des associations française de loi 1901 est traité par Boncler et Valéau (2010) chez le même éditeur, dans la même collection.

4 Les ressources nécessaires, comme nous le verrons, sont très diverses. Il peut s'agit d'un emplacement, d'argent, d'une notoriété, d'une compétence, d'une machine, etc. Si la possession des ressources financières peut faire croire à un accès certain aux autres types de ressources, le néophyte sera vite surpris en la matière…

5 La formalisation correspond à l'explicitation, la formation à la mise en œuvre effective, c'est-à-dire à la traduction de la stratégie en opérations planifiées et coordonnées.

répondre à des principes légaux de responsabilité et de propriété, ce qui renvoie au choix d'une structure juridique. Si le mot structure est ici d'une autre nature, la structure juridique est liée à la configuration organisationnelle par la répartition des pouvoirs qu'elle institue (ex. : formation de conseils d'administration ou de surveillance dans les S.A.). Elle influence les formes de contractualisation avec les actionnaires, et plus largement avec toutes les parties prenantes. Sans épuiser tout ce qui concerne le choix d'une forme juridique (SA, SARL, etc.), l'étape 3 s'arrête sur le montage afférent.

Une étape supplémentaire, consistant à traduire la stratégie en chiffres, aurait pu prendre place dans cette quatrième phase, mais elle est généralement associée au montage financier du plan d'affaires.

La cinquième phase est justement dédiée au plan d'affaires, qui prend la forme d'un document écrit. Le plan d'affaires, ou *business plan*, est destiné à un certain nombre de parties prenantes au projet, principalement les financeurs mais pas seulement puisque son premier destinataire est l'entrepreneur lui-même qui, en le rédigeant, précise sa représentation du projet. Cette phase est présentée en trois étapes : les fonctions, la forme et le contenu du plan d'affaires (étape 1) ; la partie comptable et financière qu'il comporte nécessairement (étape 2) ; les financements possibles pour le projet car c'est souvent pour lever des fonds qu'il est présenté (étape 3).

Ces cinq phases constituent un dispositif gigogne, ou un système de poupées russes, en ce sens que l'idée se retrouve dans l'opportunité, elle-même étant dans le BM constituant la base de la stratégie rédigée dans le plan d'affaires. En synthèse, tout porteur de projet doit trouver une idée d'affaires qu'il mettra au point et, si possible, protègera pour exploiter l'opportunité d'affaires qu'il aura révélée pour mieux convaincre les partenaires possédant les ressources nécessaires à son projet et, ainsi, construire un BM au cœur d'une stratégie rédigée dans un plan d'affaires exigé par certains acteurs de la création d'entreprise.

La figure 1, présentée pour la première fois avec notre collègue Bertrand Saporta (Verstraete, Saporta, 2006), place ces cinq phases le long d'une sinusoïde voulant traduire un mouvement de rotation autour d'un axe temporel. 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 pour lui laisser un jeu nécessaire (voire pour le libérer totalement dans le cas d'un abandon).

Deux éléments de la figure 1 appellent une explication complémentaire.

L'un d'entre eux concerne le couple porteur(s) – projet qui aurait pu faire l'objet d'un traitement particulier lors d'une sixième phase, bien qu'il traverse les cinq précédentes. Nous l'avons inclus à la phase 3, le BM constituant selon nous le point d'entrée central à tout le processus.

La relation entre le porteur et son projet doit être, et rester, symbiotique. Ce terme un peu savant se traduit très concrètement dans les faits. En simplifiant, il veut dire que la relation entre l'entrepreneur et l'organisation

qu'il impulse doit être de type gagnant-gagnant, il est même parfois difficile d'imaginer l'un sans l'autre.

Le bon porteur pour le bon projet, et inversement. Il ne faudrait pas que l'un devienne le parasite de l'autre, ni même son commensal (lequel nuit en détournant une partie des ressource sans apporter en retour). Du point de vue du projet, il faut que le porteur soit compétent pour le conduire. Du point de vue du créateur, il faut que le projet lui permette de se réaliser. Cette symbiose se complexifie lorsque le porteur est pluriel, c'est-à-dire lorsqu'il est composé d'une équipe d'individus s'associant pour entreprendre. Il est alors prudent d'anticiper les problèmes pouvant survenir entre eux autant lors de la mise au point des affaires que lorsque l'entreprise aura une existence morale (c'est-à-dire lorsqu'elle est juridiquement constituée).

L'autre élément est représenté par un axe temporel. Le temps ne peut pas être considéré comme linéaire. Si les phases du processus sont présentées dans un ordre relevant du bon sens, il ne faut pas imaginer que le travail sur l'une d'entre elle doit être achevé avant de passer à la suivante ou que toute les étapes présentées dans les pages qui vont suivre cette introduction sont à suivre rigoureusement, pas à pas. Il n'est pas rare de devoir revenir à une phase précédente, ou d'anticiper celle d'après. Les phases s'enrichissent les unes et les autres.

Le temps est un élément très relatif lors d'un processus de création d'entreprise.

Il se relativise aux projets car pour certains d'entre eux il faut aller vite alors que, pour d'autres, il vaut mieux ne pas se précipiter. À l'instant du montage, pour certains projets c'est trop tard alors que pour d'autres c'est trop tôt. Jeffrey Timmons (1994) parle d'une fenêtre temporelle autorisant l'exploitation effective de l'opportunité.

Le temps se relativise au porteur du projet. Les impatients devront parfois se modérer tandis que les trop prudents oser risquer.

Le temps se relativise à chacune des phases puisqu'il possède un caractère en quelque sorte circulaire. Des talents de graphiste auraient représenté ces phases inhérentes à la mise au point du projet au sein d'une sphère plutôt que sur un axe, l'ensemble devant provoquer une attraction des ressources nécessaires au projet. La métaphore cosmologique n'est pas loin. Il ne s'agit pas de dire que le créateur est sur une autre planète (quoique parfois…) ; il doit garder les pieds sur terre. Mais plusieurs temps se combinent et l'entrepreneur doit savoir les composer pour attirer les satellites que sont les partenaires de son projet. Par exemple, l'idée peut être apparemment prête grâce à des recherches et à des avancées technologiques ayant permis la mise au point d'un prototype, alors que le marché (phase opportunité) n'est pas encore disposé à recevoir l'offre. Le projet peut être prêt au lancement mais le porteur lui-même ne pas l'être encore tout à fait, pour différentes raisons (hésitations, manque de soutien familial, santé, …).

Le lecteur sait désormais ce qu'il trouvera dans l'ouvrage. Alors que les sites se multiplient pour, derrière celui de l'APCE, distribuer des informations utiles pour créer une entreprise, notre propos est conçu pour être un livre de réflexion sur le processus. Ainsi, chaque phase, de portée pratique, n'écarte pas le recul académique aidant à mieux appréhender la phase du projet, à prendre une certaine hauteur de vue visant à présenter les soubassements légitimant la pertinence du regard appliqué à des situations auxquelles les contributeurs à ce guide ont été confrontés. Chacun d'entre eux a su amender les démarches relevant de son expertise disciplinaire (marketing, finance, …) pour mieux aider les créateurs. Le collectif réuni a patienté pour acquérir, auprès des créateurs et de leurs conseillers, l'expérience autorisant son propos. Par exemple, dans le domaine du marketing, il ne faudrait pas croire que les outils peuvent spontanément répondre aux préoccupations d'un entrepreneur qui ne possède pas forcément la capacité pour les déployer lui-même. À l'inverse, omettre l'emploi de ce que la discipline marketing a apporté, dans l'évaluation d'un marché ou dans les stratégies de lancement d'un produit, reviendrait à « jeter le bébé avec l'eau du bain ». Autrement dit, si les outils s'adaptent au point de procéder à l'occasion par bricolage, les projets doivent parfois respectueusement intégrer certaines méthodes éprouvées. Le conseiller en création d'entreprise joue sur ce point un rôle crucial. Il connaît les méthodes (sinon, il convient de changer de conseiller), ou, à défaut d'être un expert de chacune d'entre elles, il sait qui peut les mettre en œuvre lorsqu'il convient de sous-traiter la tâche. Il a appris du projet singulier qu'il accompagne. En conséquence, il doit pouvoir dire à l'entrepreneur ce qu'il est pertinent d'engager comme ressources pour évaluer le marché. Ces ressources peuvent être financières (pour payer une société spécialisée qui réalisera l'étude de marché), ou cognitives (lorsqu'il est conseillé au créateur de suivre une formation comportant une partie relative aux méthodes permettant d'apprécier un marché). Un autre exemple aurait pu être pris avec le montage financier pour lequel l'expert-comptable est souvent sollicité. Dans tous les cas, le porteur d'un projet accèdera à la connaissance minimale pour comprendre son projet à travers le montage de celui-ci. À ce titre, il ne devra pas bouder la formation qui lui serait conseillée. Pour illustrer très concrètement, l'établissement d'un devis nécessite de connaître les bases d'une comptabilité non réduite au prix d'achat et au prix de vente. Sans devenir un expert comptable, le créateur motivé pour gagner sa vie doit faire un évident effort d'apprentissage en matière de prix de revient. La lecture de cet ouvrage est déjà le témoignage d'une volonté d'apprentissage. Nous abordons à présent chaque phase : l'idée d'affaires, l'opportunité d'affaires, le BM, la vision stratégique et le plan d'affaires.