

ROBERT

N

E

R

A

R

**Création
d'entreprise**

De l'idée
au business
plan

DUNOD

Pictogrammes : © graphixmania - Shutterstock

Maquette : Marie Léman

Mise en page : Nord Compo

Couverture : Misteratomic

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076040-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Robert Papin a créé le célèbre département HEC Entrepreneurs qu'il a dirigé pendant vingt ans et au sein duquel il a formé plusieurs milliers de dirigeants et futurs dirigeants en utilisant une pédagogie unique au monde. Cette pédagogie, qu'il a lui-même conçue, a donné des résultats exceptionnels au sein d'HEC mais également au sein des grandes écoles qu'il a transformées en France et à l'étranger. Aujourd'hui, 47 % des élèves et des étudiants ayant bénéficié de la « Pédagogie Robert Papin » occupent des fonctions de Président ou Directeur général d'une société.

L'auteur, qui a été officier dans les nageurs de combat, a lui-même créé plusieurs entreprises. Il est conseiller de nombreux dirigeants et il est régulièrement consulté par des établissements d'enseignement français et étrangers.

Robert Papin est agrégé d'économie et gestion, docteur en droit, diplômé expert-comptable, diplômé d'études supérieures de sciences économiques. Il a en outre collaboré avec l'Université de Stanford en Californie avant de diriger plusieurs programmes de recherches aux États-Unis.

Robert Papin est membre de l'Association française d'arbitrage, président d'honneur de la Fondation internationale des entrepreneurs et l'initiateur des Instituts européens des entrepreneurs.

Retrouvez l'auteur sur son site Internet : www.robertpapin.com

Du même auteur, aux éditions Dunod

Création d'entreprise : Trouver les bonnes idées, 2017.

La Création d'entreprise, 16^e édition, 2015.

Former de vrais leaders : c'est encore possible !, 2014.

Logiciels d'autoformation

L'auteur a élaboré des logiciels d'auto-formation à l'attention des créateurs d'entreprises qui souhaitent assimiler rapidement les connaissances en gestion financière que tout dirigeant devrait maîtriser. Les logiciels comportent des diaporamas, des programmes performants de calcul, dont les résultats peuvent être imprimés, ainsi que les témoignages filmés de chefs d'entreprise, d'experts et de banquiers :

- *Réalisez vous-même le diagnostic financier d'une entreprise.*
- *Élaborez sans difficulté votre business plan.*

Pour plus d'informations sur ces logiciels, consultez le site Internet de l'auteur : www.robertpapin.com

REMERCIEMENTS

*À Maïta, mon épouse,
qui a joué un rôle clé dans mes publications
et dans la formation de tous mes étudiants.*

La gestion des entreprises est un art autant qu'une science et cet ouvrage n'aurait jamais vu le jour si, depuis quinze ans, mes enseignements n'avaient bénéficié des conseils et des suggestions des chefs d'entreprise, des banquiers, des avocats, des notaires, des magistrats, des consultants, des enseignants et des fonctionnaires œuvrant au sein des ministères. Que tous ceux qui m'ont aidé trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.

Cet ouvrage est le fruit d'une belle collaboration. Julie Robert, mon éditrice, et Odile Marion, directrice éditoriale de Dunod, soutenues par Maïta mon épouse, m'ont incité à faire évoluer le format de l'ouvrage et sa présentation, pour qu'il présente une nouvelle dynamique de lecture, avec toujours plus d'histoires vécues d'entrepreneurs. C'est à vous, ami lecteur, de juger du résultat.

Encouragé par Pierre-André Michel, puis François Bachelot, nouveau Directeur Général de Dunod, j'ai bénéficié des précieux conseils de toute l'équipe responsable de la réalisation et de la diffusion de ce livre.

À tous, j'adresse mes plus sincères remerciements.

PRÉFACE

Lorsque Robert Papin m'a appelé pour me demander si j'acceptais de rédiger la préface d'un de ses nouveaux livres sur la création d'entreprise, je n'ai pas hésité longtemps. Si j'ai été contaminé par le virus de la création d'entreprise, c'est en grande partie à Robert Papin et à ses enseignants que je le dois. Enfant, je rêvais d'être un oiseau, et même si j'étais arrivé, plusieurs années avant mon entrée à HEC, à la conclusion que cette carrière volatile (on ne parlait pas encore de pigeons entrepreneurs à l'époque) serait difficile à embrasser, je n'avais pas pour autant trouvé d'alternative. C'est la formation de Robert Papin qui me l'offrit, en m'exposant un an durant à des créateurs d'entreprise, à des repreneurs et à des dirigeants.

Ce virus n'est pas fait pour tout le monde et créer son entreprise n'est certes pas le seul modèle à suivre pour devenir dirigeant. Mais il est une chose dont je suis convaincu : lorsqu'on est contaminé, il faut s'attendre à une aventure qui durera toute la vie et qui sera d'une intensité exceptionnelle. Je connais d'ailleurs très peu d'entrepreneurs qui n'ont pas récidivé. Avec cette intensité viennent, bien sûr, des passions, des joies, de belles rencontres, mais aussi de la souffrance, des échecs, et une certitude : peu de chance de s'ennuyer. Mais aussi un sentiment très fort : l'impression d'être utile et d'apporter quelque chose aux autres et notamment à ses clients, ses salariés, ses associés, ses actionnaires, et même à l'économie de son pays.

Notre économie d'ailleurs en a bien besoin, qui n'arrive plus depuis de nombreuses années à créer assez d'emplois et assez de valeur pour soutenir le train de vie de notre société. Une statistique demeure positive : l'envie de créer une entreprise, chez tous, et notamment chez les jeunes : ils n'ont jamais autant souhaité créer et n'ont jamais autant créé d'entreprises. J'ai la chance, dans le fonds ISAI, d'être aux

premières loges pour observer cette tendance : le nombre de dossiers que nous recevons augmente chaque année, pour atteindre maintenant près de 2 000 par an. Et la qualité est le plus souvent très bonne, avec des entrepreneurs qui adoptent directement ce qui manque en France : une vision globale et la conviction que leur société ne se conçoit qu'internationale. C'est une vraie source d'espoir pour le futur de notre pays.

Si vous lisez ces lignes c'est que vous êtes certainement déjà contaminé. Félicitations ! Profitez bien des mois et des années à venir, elles vous feront des souvenirs pour toute la vie.

Outre les conseils « classiques » de bien savoir vous entourer et de penser au plus long terme possible, n'oubliez pas deux choses : le plus important est de prendre du plaisir dans votre travail. Si ce n'était pas le cas, vous ne pourriez pas donner le maximum de vous-même. Et surtout soyez conscient que la seule chose qui limitera vraiment vos réalisations, ce sera votre ambition. Ne la bridez pas !

Pierre Kosciusko-Morizet

Fondateur de PriceMinister, Associé Gérant Kernel Investissements
Co-fondateur du fonds ISAI

SOMMAIRE

Remerciements	V
Préface	VII
Introduction	1
1 DU PROJET AU PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ	3
Renforcez vos atouts et résorbez vos faiblesses.....	4
Adoptez plusieurs scénarios d'activité ou de chiffre d'affaires	8
Justifiez les hypothèses adoptées et ne minimisez pas les risques.....	9
N'oubliez rien, ne laissez rien dans l'ombre.....	9
Les informations essentielles d'un plan d'action détaillé ...	10
Le projet détaillé	12
2 MAÎTRISEZ L'ESSENTIEL DE LA GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE	23
Le bilan.....	25
Le compte de résultat	46
L'annexe	66
La tenue de votre comptabilité	67
La rentabilité de votre entreprise : moteur de sa croissance	76
Une structure financière saine : assurance contre un dépôt de bilan	102

3 ÉLABOREZ VOTRE DOSSIER DE FINANCEMENT	115
Évaluez vos besoins en financements permanents	121
Élaborez vos comptes de résultat prévisionnels	140
Construisez votre tableau de financement	146
Calculez vos besoins de trésorerie	151
Dressez les bilans de fin d'exercice	164
Le détail des comptes de résultat de la SA Dupont	178
4 RÉDIGEZ VOTRE BUSINESS PLAN	187
Le résumé	188
L'argumentaire	189
Le cas particulier du business plan d'une start-up internet	196
Conclusion	205
Index	207

INTRODUCTION

Dans le livre *Création d'entreprise : Trouver les bonnes idées*¹, j'ai proposé aux futurs créateurs des méthodologies pour trouver des idées en cultivant leur curiosité, leur imagination et leur agilité mentale, en utilisant des techniques de créativité, en s'intéressant à l'évolution des comportements et des technologies au sein de notre société et en exploitant toutes les sources d'informations possibles. Cependant, une idée n'est bonne que si elle intéresse un nombre suffisant de clients ; c'est pourquoi j'ai proposé une méthodologie qui permet d'apprécier le potentiel de chaque idée, qu'il s'agisse d'idées de start-up high-tech ou de la création d'une petite entreprise artisanale, commerciale ou libérale. Enfin, trouver une idée capable de séduire des clients ne suffit pas encore pour garantir la réussite : encore faut-il que les créateurs disposent d'atouts qui leur permettront de réussir mieux que leurs concurrents. Or un atout n'est véritable que s'il concerne un facteur clé de succès dans l'activité choisie. C'est pourquoi, dans *Création d'entreprise : Trouver les bonnes idées*, je propose une méthodologie pour détecter ces facteurs clés avant d'expliquer aux créateurs comment procéder pour mieux se connaître, car c'est là le secret de leur future réussite.

Si vous avez vous-même suivi l'itinéraire que je viens d'évoquer ou si vous êtes déjà convaincu que votre idée vous permettra de réussir, alors le moment est venu de concevoir un plan d'action détaillé, puis d'élaborer un dossier de financement qui sera intégré dans un business plan susceptible d'être présenté aux banquiers ou aux futurs associés.

Pour bâtir ce dossier de financement et ce business plan, vous devrez auparavant maîtriser quelques notions de gestion comptable et financière grâce auxquelles vous augmenterez votre crédibilité aux yeux de ceux que vous solliciterez.

1. Robert Papin, *Création d'entreprise : Trouver les bonnes idées*, Dunod, 2017.

Nombre de créateurs ont, hélas, transformé leur itinéraire en chemin de croix parce qu'ils n'ont pas pris la peine de réfléchir suffisamment à la mise en œuvre de leur projet. Pour se justifier, certains évoquent volontiers la nécessité de démarrer très vite pour arriver les premiers, d'autres estiment que pour franchir les obstacles, il vaut mieux agir sans trop se poser de questions. Enfin, d'aucuns pensent que la finance et la comptabilité sont des notions réservées aux spécialistes et que, de toute façon, si l'idée est bonne, « l'intendance » suivra.

Les résultats ne se font guère attendre : très vite, le dirigeant imprudent se trouve confronté à une multitude de problèmes imprévus. Et s'il se prend pour un chef d'orchestre capable de résoudre mieux que les autres la plupart des difficultés, en réalité, il devient une simple marionnette confrontée à l'impossibilité de concentrer son énergie sur les problèmes importants et tôt ou tard, les difficultés viendront mettre un terme à la belle aventure.

Les véritables patrons savent que le courage ne consiste pas à foncer sur les obstacles mais à prendre le temps de réfléchir afin d'orienter en conséquence leur action, quitte, au besoin, à faire un peu violence à leur propre tempérament. Le management n'a rien de compliqué, et derrière des mots parfois sophistiqués, se cachent des principes dont les plus simples sont souvent les plus importants.

Quelques règles devront ainsi vous guider durant l'élaboration détaillée de votre projet :

- Concevoir des plans susceptibles de renforcer vos atouts et de réduire vos faiblesses sur chacun des facteurs clés de réussite.
- Élaborer plusieurs scénarios d'activité ou de chiffre d'affaires et justifier les hypothèses adoptées.
- Ne rien laisser dans l'ombre et prévoir notamment vos politiques de produit, de marché, de distribution, de prix, de vente, d'investissement, de financement et de personnel.
- Vous garder de concevoir une affaire comme un modèle réduit de grande société, car une petite entreprise ne se gère pas comme une grande firme et à vouloir trop organiser, vous risqueriez de tuer votre créativité.



DU PROJET AU PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ

Dans l'ouvrage consacré à la recherche de nouvelles idées¹, la méthodologie proposée au créateur pour apprécier le potentiel de ses idées est la suivante :

1. Choisir une dizaine de personnes qui connaissent bien le secteur dans lequel il souhaite créer son entreprise.
2. Interviewer ces personnes pour obtenir des informations sur :
 - les caractéristiques idéales du produit ou du service pour sa clientèle potentielle ;
 - les autres facteurs clés de succès dans le domaine d'activité choisi ;
 - l'évolution prévisible de ces facteurs clés ;
 - l'importance du marché potentiel ;
 - les atouts et faiblesses des principaux concurrents sur chaque facteur clé.
3. Identifier ensuite ses propres atouts et ses propres faiblesses sur chaque facteur clé.

Si vous avez vous-même utilisé cette méthodologie, si vous avez appris à écouter vos interlocuteurs ou si vous avez été accompagné

1. Robert Papin, *Création d'entreprise : Trouver les bonnes idées*, Dunod, 2017.

par un bon conseiller, alors votre plan de bataille consiste maintenant à augmenter vos atouts et résorber vos faiblesses sur chaque facteur clé de succès.

⇒ RENFORCEZ VOS ATOUTS ET RÉSORBEZ VOS FAIBLESSES

Adopter comme objectif la seule mise en œuvre d'une bonne gestion financière ne signifie rien. Il faut d'abord savoir ce que cette notion

recouvre exactement et, si possible, identifier les éléments sur lesquels vous pourrez vous appuyer pour l'améliorer.

Il s'agit probablement ainsi de gérer la trésorerie de telle sorte que l'entreprise puisse à tout instant régler les dépenses courantes et ses dettes

à court terme, sans pour autant dépasser les découverts bancaires autorisés et, si possible, sans supporter des frais financiers élevés.

Partant de cet objectif, beaucoup plus précis que le précédent, n'importe quel créateur peut identifier aisément les éléments à surveiller pour éviter les découverts. Il s'agit essentiellement des stocks, des crédits accordés aux clients, des crédits consentis par les fournisseurs, des gaspillages dans les ateliers. Une gestion saine de la trésorerie implique donc une limitation des stocks et des facilités de paiement consenties aux clients, l'obtention de conditions de règlement favorables de la part des fournisseurs et un contrôle attentif des gaspillages durant les processus de fabrication.

Pour bâtir des plans concrets et cohérents, vos objectifs devront être :

- aussi précis que possible ;
- de préférence mesurables (vouloir augmenter les ventes ne constitue pas un objectif opérationnel... mieux vaut par exemple se fixer comme objectif d'augmenter les ventes de tel ou tel produit de 10 % durant les 6 mois à venir) ;



CONSEIL

Pour que votre travail porte ses fruits, évitez à tout prix de vous fixer des objectifs trop vagues.

- réalistes (prendre la décision de récupérer 25 % d'un marché la première année ne constitue peut-être pas un but raisonnable) ;
- faciles à comprendre (il n'est pas non plus raisonnable de vouloir augmenter le cash flow ou la capacité d'autofinancement si l'on ne sait pas ce que de telles notions signifient).

Essayons d'appliquer les préceptes précédents à l'exemple des voiliers de compétition.

**Tableau 1.1 – Renforcer les atouts et réduire les faiblesses
Application au lancement d'un chantier naval pour la construction
de quarter tonners de compétition**

Facteurs clés de réussite	Stratégie	
	Objectifs à atteindre	Actions à entreprendre
<ul style="list-style-type: none"> • Vitesse du bateau - Qualité des plans 	<p>Trouver les meilleurs architectes.</p> <p>Établir et maintenir avec eux des liens privilégiés.</p> <p>Suivre l'évolution des multicoques.</p>	<p>Voir par qui ont été dessinés les meilleurs bateaux.</p> <p>Maintenir ces liens grâce :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au respect rigoureux des plans durant la construction ; - à la participation du dirigeant aux compétitions ; - à l'utilisation de matériaux et techniques de pointe. <p>Rencontrer régulièrement les meilleurs fabricants de multicoques et les meilleurs navigateurs sur multicoques.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Esthétique des bateaux - Qualité de la fabrication 	<p>Établir des liens privilégiés avec les architectes (voir point précédent).</p> <p>Soigner la finition des bateaux.</p>	<p>Contrôler soi-même la finition.</p> <p>Étudier la possibilité de décorer les coques.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Prix de vente - Marge souhaitée 	<p>Créer une image de marque qui fasse accepter des prix de vente élevés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Politique de produits</i> <p>Maintenir une image de chantier prototype en utilisant dès le départ de nouveaux matériaux (kevlar pour le pont, titane pour les axes de gouvernail...).</p> <p>Rester à l'affût des nouveaux matériaux susceptibles d'être utilisés (contacts fréquents avec les bureaux d'étude des fournisseurs de résine, avec les services de recherche de l'aéronautique).</p>





Facteurs clés de réussite	Stratégie	
	Objectifs à atteindre	Actions à entreprendre
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Politique marketing</i> <p>Marché : orienter l'information vers les acheteurs potentiels à haut revenu et passionnés de voile.</p> <p>Distribution :</p> <ul style="list-style-type: none"> – vente directe sans intermédiaire ; – pas de remises. <p>Vente :</p> <ul style="list-style-type: none"> – vente directe par le patron ; – inviter les clients à venir régulièrement suivre la fabrication de leur bateau. <p>Publicité/communication</p> <ul style="list-style-type: none"> – publicité rédactionnelle gratuite uniquement dans les revues spécialisées ; – compter essentiellement sur les résultats obtenus en courses par les bateaux ; – participation du patron aux principales compétitions. <p>Politique de crédit aux clients : limiter le crédit et obtenir des avances.</p>
– Prix de revient	Maintenir des prix de revient aussi faibles que possible.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maintien de prix de revient faibles</i> <p>Négocier avec les fournisseurs de résine, de fibres de verre et d'accastillage des prix d'achat et des délais de paiement favorables.</p> <p>Commencer avec un seul ouvrier capable d'être plus tard un excellent contremaître.</p> <p>Prévoir un agencement du local, un outillage et une organisation évitant toute perte de temps.</p> <p>Être dès le départ très attentif aux moindres causes de gaspillage.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Rapidité de construction – Technique de construction 	Utiliser le procédé sandwich-plastique mais sans prendre de risque.	Avant d'utiliser le procédé de construction sandwich-plastique voir s'il n'existe pas déjà sur le marché un moule susceptible d'être acheté ce qui permettrait de gagner du temps et laisserait la possibilité de tester le procédé envisagé.





Facteurs clés de réussite	Stratégie	
	Objectifs à atteindre	Actions à entreprendre
– Qualité de la main-d'œuvre	Trouver d'abord un excellent contremaître puis, plus tard, de bons ouvriers.	Le futur contremaître est déjà trouvé. Faire avec lui le premier bateau pour pouvoir tester ses compétences techniques et ses qualités humaines, notamment son aptitude au commandement. Adopter le niveau des salaires de la profession, ne pas accorder de primes.
• Qualité de l'organisation des ateliers	Éviter tout gaspillage de temps durant le processus de fabrication. Respecter les délais de livraison prévus.	Prévoir un agencement du local qui évitera toute perte de temps et toute perte de place. Utiliser un outillage simple mais fonctionnel, si possible acheté d'occasion. Pour l'organisation du travail, utiliser dès le départ la méthode PERT et familiariser le futur contremaître avec cette méthode.
• Qualité de la gestion financière – Gestion des stocks	Gérer les stocks au minimum en limitant les risques de rupture	Gérer soi-même les stocks et passer soi-même les commandes. Habituer le contremaître à suivre les consommations. Lui indiquer les délais de livraison pour l'inciter à réclamer à temps les réapprovisionnements. Prévoir les cas de rupture (accords avec de petits fournisseurs livrant rapidement ou accords avec des fabricants de polyester susceptibles de dépanner dans la journée).
– Aptitude à faire payer les clients	Limiter le crédit client au strict minimum	Demander des avances. Faire signer des traites, chacune d'elles étant remise à l'encaissement à des échéances calculées en fonction du degré d'avancement du bateau. Élaborer avec un juriste un modèle de contrat de vente solide.
– Obtention de délais de règlement des fournisseurs	Obtenir des fournisseurs de longs délais de règlement	Exploiter l'aspect banc d'essai du chantier par les fournisseurs. Exploiter la publicité que constitue le succès en course du prototype fabriqué. Exploiter la formation ingénieur du futur patron.





Facteurs clés de réussite	Stratégie	
	Objectifs à atteindre	Actions à entreprendre
- Contrôle du processus de fabrication	Voir plus haut la rubrique qualité de l'organisation des ateliers	Voir plus haut la rubrique qualité de l'organisation des ateliers.
- Connaissance des prix de revient	Connaître le prix de revient d'un bateau avant de fixer son prix de vente	<p>Mettre en place dès le départ un système de calcul des prix de revient réels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - évaluation des temps ; - évaluation des consommations matières ; - évaluation des frais généraux. <p>Pour les premiers bateaux, évaluer les prix de revient prévisionnels avec l'aide des architectes et de plusieurs fabricants de bateaux non concurrents.</p>



ADOPTER PLUSIEURS SCÉNARIOS D'ACTIVITÉ OU DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Tout créateur doit prévoir son niveau d'activité s'il veut pouvoir déterminer les moyens en hommes, en matériels ou en stocks qui lui seront nécessaires et les sommes qu'il devra se procurer pour financer ces moyens.

Votre propre niveau d'activité va dépendre des caractéristiques de votre marché, de vos atouts, de l'intensité de la concurrence, de votre localisation, mais aussi du type d'équipements choisis, de la surface des locaux envisagés et, d'une manière générale, des plans prévus pour créer et développer votre entreprise. Sauf cas exceptionnel, vous ne pourrez prévoir avec précision ce volume d'activité car, parmi les facteurs évoqués, certains échapperont à votre contrôle (conjoncture économique, action de la concurrence...).

Pour limiter les difficultés qui, du fait de cette imprécision, pourraient surgir lors de la mise en œuvre du projet, vous devriez donc construire ce même projet sur plusieurs scénarios d'activité ou, tout au moins, prévoir ce que vous ferez si la réalité correspondait en fait à vos