

Anne-Sophie POUPIN

10
MATRICES
PRÊTES
À L'EMPLOI

L'ART DU BUSINESS PLAN



CONSTRUIRE VOTRE PROJET,
ÉVALUER SA RENTABILITÉ
ET RASSURER VOS PARTENAIRES

TRANSFORMEZ VOTRE IDÉE EN PROJET !

Quelle est la rentabilité de votre modèle ? De quels moyens avez-vous besoin pour démarrer ? Le business plan est une étape essentielle de la construction de votre projet de création d'entreprise. Il permet aussi de rassurer ceux que vous voulez impliquer dans cette aventure.

Ce guide pratique donne les clés essentielles pour construire un business plan solide :

- ▶ **La présentation du projet** : étude de marché, proposition de valeur, modèle économique, chiffre d'affaires prévisionnel, etc.
- ▶ **Les prévisions financières** : compte d'exploitation prévisionnel, plan de financement, plan de trésorerie, etc.

L'Art du business plan propose des **modèles et fichiers Excel de business plan** adaptables à tous les secteurs d'activités, ainsi que de nombreux **témoignages d'entrepreneurs et conseils d'experts**. Il aborde aussi la définition des tarifs et le choix du statut juridique.

Quatre exemples fil rouge permettent de détailler les particularités des différents types de projets : **activité libérale**, avec Étienne, qui veut devenir coach ; **activité digitale**, avec Cécilia et sa plateforme en ligne d'ateliers créatifs ; **alimentation**, avec Chloé et Antoine, qui créent une activité de livraison à vélo de petits déjeuners ; et **ouverture d'un lieu**, avec Anna et son espace bien-être.



Anne-Sophie Poupin conseille et forme des porteurs de projets et des entrepreneurs depuis une vingtaine d'années. Elle accompagne aujourd'hui des dirigeants dans un incubateur de projets innovants.

L'art du business plan

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2022
ISBN : 978-2-416-00467-4

Anne-Sophie Poupin

L'art du business plan

Construire votre projet, évaluer sa rentabilité
et rassurer vos partenaires

● Éditions
EYROLLES

Retrouvez tous les modèles Excel à télécharger
sur la page du livre :



<https://www.editions-eyrolles.com/Livre/9782416004674/l-art-du-business-plan>

SOMMAIRE

Introduction	9
PARTIE 1	
VOTRE IDÉE DEVIENT UN PROJET	
Chapitre 1 – Au commencement était l'idée	15
De votre tête au papier	15
Placer le client au centre de vos préoccupations	18
Formuler une proposition de valeur claire et pertinente	24
Chapitre 2 – Votre marché à la loupe	31
Une étude de marché, c'est quoi au juste ?	31
Garder un œil sur la concurrence	35
Identifier vos fournisseurs	39
Choisir la localisation de votre entreprise	41
Définir votre « mix marketing »	44
Chapitre 3 – Profession: entrepreneur !	47
La vraie valeur de l'entreprise, c'est vous	47
Découvrir votre nouveau métier	50

Points forts et faiblesses : faire le bilan	59
Votre activité est-elle réglementée ?.....	62
Chapitre 4 – Évaluer son chiffre d'affaires prévisionnel.....	65
Méthode 1: les référentiels, ou les prix du marché.....	65
Méthode 2: les intentions d'achat.....	67
Méthode 3: le potentiel de production	67
Méthode 4: le test.....	68
Méthode alternative : le chiffre d'affaires au seuil de rentabilité	70
Conclusion de la partie 1.....	73
Comment formaliser tous ces éléments ?.....	73
<i>Quid du pitch deck ?</i>	74

PARTIE 2 **PARLONS CHIFFRES**

Chapitre 5 – Des chiffres bien cadrés.....	79
Les principaux tableaux financiers	79
Les éléments dont vous disposez déjà.....	80
Compléter les informations manquantes.....	89
Chapitre 6 – Faites vos comptes : le compte d'exploitation prévisionnel.....	91
Un compte d'exploitation pour évaluer la rentabilité du projet	91
Les différentes rubriques du compte d'exploitation.....	94
Calculer le seuil de rentabilité	104
Extrapoler le compte de résultat sur trois ans.....	111

Chapitre 7 – C'est capital : le plan de financement	121
Un plan de financement, à quoi ça sert ?	122
Recenser vos besoins au lancement de l'entreprise	123
Réunir les financements nécessaires	131
Le juste équilibre : le plan de trésorerie	144
Conclusion de la partie 2	161
 PARTIE 3	
VOUS Y ÊTES PRESQUE :	
LES NOTIONS COMPLÉMENTAIRES À MAÎTRISER	
Chapitre 8 – Déterminer le juste prix	165
Des approches à combiner pour fixer ses tarifs	165
Calculer sa marge	174
Chapitre 9 – Regarder à la dépense : trésorerie de départ et BFR	179
Des montants à ne pas sous-évaluer	179
Calculer son BFR en fonction de son activité	180
Évaluer au mieux sa trésorerie de départ	184
Chapitre 10 – Droit devant : le statut juridique	199
Les principaux statuts juridiques possibles	199
Les conséquences fiscales du choix du statut juridique	216
Les conséquences sociales	224
Conclusion	
Que faire de son business plan une fois qu'il est terminé ?	231

INTRODUCTION

Le business plan est souvent présenté comme le passage obligé du parcours de création d'entreprise. Pourtant, le business plan a mauvaise réputation : de nombreux entrepreneurs et porteurs de projet en ont peur, ou bien estiment qu'ils ne sont pas concernés, car leur projet est trop modeste, ou encore parce qu'ils n'ont pas l'intention de demander un prêt à leur banquier.

D'abord, qu'est-ce qu'un business plan ? On peut le définir comme la présentation synthétique d'un projet de création d'entreprise. Il se compose généralement d'une partie rédactionnelle présentant le projet en détail et d'une partie financière, le prévisionnel financier.

Mais le business plan est bien plus qu'une simple présentation. Rédiger un business plan, c'est avant tout s'engager dans une démarche de construction et de validation de son projet de création d'entreprise et lui donner des bases solides.

Le business plan permet de s'interroger sur la définition de son idée, sur la mise en place de son offre, sur l'adéquation de son projet avec son parcours, mais aussi sur le modèle économique, la rentabilité de l'entreprise et les moyens nécessaires au démarrage de l'activité.

Le business plan vous servira à rassurer ceux que vous voulez impliquer dans votre création d'entreprise : vos associés, vos financeurs, votre bailleur, vos partenaires commerciaux. Ce sont même souvent eux qui vont vous demander un business plan. Même si vous n'avez pas besoin d'un prêt bancaire, élaborer un business plan vous

permettra de valider votre projet et de savoir dans quelle direction vous engager.

Votre business plan reflète la vision de votre projet au moment de sa rédaction, il va vivre et évoluer au rythme de sa concrétisation. Les chiffres de votre entreprise traduisent son évolution et au fur et à mesure que vous avancez, vos chiffres s'affinent et se précisent.

Demain, c'est *vous* qui serez aux manettes de votre entreprise, c'est *vous* qui la gérerez, et non pas votre comptable ou votre conseiller en création d'entreprise. C'est donc *vous* qui devez connaître votre marge, ou encore le chiffre d'affaires à réaliser pour être rentable ou le montant de votre bénéfice. Pour autant, il est important de vous faire conseiller, challenger par des spécialistes qui porteront un regard critique et expert sur vos chiffres.

Votre business plan raconte une histoire, dont les versions diffèrent selon les hypothèses retenues. Vous élaborez un business plan pessimiste pour vous assurer que votre apport de départ vous permettra de tenir en cas de retard dans les travaux d'aménagement de la boutique. Vous rédigez un business plan optimiste pour que le banquier vous fasse confiance. Vous simulez les conséquences de la signature d'un contrat sur votre besoin en fonds de roulement...

Maîtriser ses chiffres et son business plan, c'est maîtriser son activité et mettre toutes les chances de succès de son côté!

Nous allons suivre le parcours de quatre créateurs d'entreprises dans la rédaction de leur business plan :

► **Étienne** quitte son emploi de responsable des ressources humaines dans une compagnie d'assurances pour devenir **coach**. Il se forme depuis plusieurs années aux techniques de coaching et envisage d'accompagner des cadres dans le développement de leur potentiel.

► Après des études en école de commerce et un début de carrière dans le marketing digital, **Cécilia** crée une **plateforme en ligne d'ateliers créatifs** (fabrication de savon, broderie...). Ses ateliers

sont animés par des amateurs éclairés ayant envie de conduire des ateliers avec des personnes désireuses de passer un moment convivial.

- ▶ **Chloé et Antoine** créent une activité de **livraison à vélo de petits-déjeuners**. Cadre dans une entreprise de téléphonie, Chloé a pris des cours de cuisine et veut changer de vie en travaillant pour elle. Son ami d'enfance, Antoine, la soutient dans cette aventure.
- ▶ **Anna** veut ouvrir un **lieu convivial** proposant des cours de yoga et de méditation, des ateliers zéro déchet et un salon de thé.

Partie 1

VOTRE IDÉE DEVIENT UN PROJET

Contrairement à ce que l'on croit parfois, un business plan n'est pas constitué que de chiffres. Votre business plan comporte une partie rédigée qui a pour objet de vous présenter, ainsi que votre équipe, de détailler le marché sur lequel vous allez exercer, de présenter votre offre et de calculer votre chiffre d'affaires prévisionnel.

Si vous avez besoin de convaincre des partenaires ou des financeurs, rédiger ces éléments du business plan sera une étape incontournable. Mais même si votre business plan n'est que pour vous-même, sa rédaction vous aidera à mûrir et structurer votre projet et à prendre les bonnes décisions.

Faire un business plan n'est pas une démarche linéaire et vous pouvez travailler ces différents éléments dans l'ordre qui vous convient le mieux. Il est possible que vous ne soyez pas en mesure de répondre immédiatement à toutes les questions, que votre projet évolue pendant le processus, que vous fassiez des retours en arrière: c'est parfaitement normal.

AU COMMENCEMENT ÉTAIT L'IDÉE

Vous avez une idée de création d'entreprise, qu'elle soit innovante, originale ou banale. Êtes-vous capable de décrire cette idée en une ou deux phrases ? En quoi votre offre de services se différencie-t-elle de ce qui existe déjà sur le marché ? Comment pensez-vous répondre aux besoins de vos clients ?

En vous interrogeant sur ces différents éléments, vous allez pouvoir formaliser votre proposition de valeur, c'est-à-dire décrire clairement la manière spécifique qu'aura votre entreprise de répondre aux besoins de vos clients.

De votre tête au papier

Décrire votre idée de création d'entreprise

À la base de tout projet de création d'entreprise, on trouve une idée. Je vous invite à prendre un stylo et une feuille blanche et à décrire le plus précisément possible votre offre de produits ou de services.

Vous pouvez vous aider d'une liste de questions :

- ▶ Quelle sera l'activité principale de votre entreprise ? S'agit-il de prestation de services ? D'achat-revente ? De fabrication ?
- ▶ Quelles sont les caractéristiques précises des produits ou des services que vous allez vendre ?
- ▶ Pourquoi proposer ces produits ou services ?
- ▶ Quel type de clients souhaitez-vous toucher ? Des particuliers ? Des professionnels ? Des entreprises ? Sont-ils identifiables ? Comment pouvez-vous les décrire le plus précisément possible (âge, pouvoir d'achat) ?

- ▶ Par quel canal de communication comptez-vous vous faire connaître (réseaux sociaux, démarchage téléphonique, campagne de publicité...) ?
- ▶ Quel sera votre mode de commercialisation ? Allez-vous ouvrir une boutique, créer un site Internet, vous déplacer sur les marchés ou lors de salons ?

Faut-il craindre qu'un concurrent vole votre idée ?

Une grande crainte de certains porteurs de projets est de se faire voler leur idée de création d'entreprise par un concurrent. Pourtant, contrairement à ce que l'on croit souvent, une idée de création d'entreprise n'a pas de valeur en elle-même. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'on ne peut pas protéger une simple idée de création d'entreprise. Les règles de la propriété intellectuelle et industrielle permettent de protéger juridiquement, non pas l'idée en elle-même, mais la forme sous laquelle cette idée s'exprime (marque, dessin, cahier des charges, modèle).

INTERVIEW D'EXPERTE

Clara Benyamin, avocate :

“ Ce qui protège le mieux votre idée, c'est d'être le premier à la mettre en œuvre.

Peut-on protéger son idée de création d'entreprise ?

Premier constat : la loi française ne reconnaît pas la protection des idées. On ne peut pas obtenir un titre de propriété sur une idée. Selon la formule consacrée, « les idées sont de libre parcours ». D'un point de vue juridique strict, la première solution pour protéger une idée de création d'entreprise, c'est donc de se taire. Si vous gardez le silence, personne ne sera au courant de votre idée, c'est le moyen de protection le plus sécurisé au niveau juridique. Avant l'ouverture, vous pouvez donc décider de ne parler de votre projet qu'aux personnes pour qui c'est nécessaire.

Se taire, cela va plutôt à l'encontre de ce qu'on conseille habituellement aux entrepreneurs!

En effet, et la véritable question, c'est de savoir si c'est si important de garder le secret. Finalement, si quelqu'un ouvre une entreprise qui ressemble à la mienne, est-ce que cela va réellement me causer du tort ?

Ce que cherche avant tout un entrepreneur, c'est de conserver ses parts de marché une fois que son entreprise est lancée. C'est sur cela que la loi repose : ce qui est protégeable, ce n'est pas l'idée en elle-même, mais la mise en œuvre de cette idée.

En quoi consiste cette protection après l'ouverture de l'entreprise ?

Le droit français des affaires protège celui qui était là en premier : il faut donc avoir l'antériorité. En cas de litige devant un tribunal, il faut pouvoir prouver qu'on était là avant les autres. L'entrepreneur pourra faire valoir qu'il y a concurrence déloyale ou parasitisme, c'est-à-dire que son concurrent tire indûment parti de ses investissements (temps, argent, énergie, moyens humains...).

Quelles preuves d'antériorité un entrepreneur peut-il montrer ?

Il existe de nombreux moyens de prouver qu'on a l'antériorité d'une idée. Par exemple, des publications datées : des articles parus dans la presse régionale ou sur Internet, un catalogue de produits, des posts sur les réseaux sociaux.

On peut aussi décrire très précisément son projet, et déposer une enveloppe Soleau à l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) ou s'envoyer une lettre recommandée avec accusé de réception et ne pas ouvrir l'enveloppe. Il existe aussi de nouveaux services en ligne qui se basent sur la blockchain.

Les preuves d'antériorité rassurent les entrepreneurs, mais aussi les banques et les investisseurs. En cas de litige avec un concurrent, cela permet de lui faire envoyer un courrier bien argumenté par un avocat. Mais c'est un sujet un peu épiqueux, et souvent, les entrepreneurs n'ont pas vraiment envie de s'engager dans un procès.

Avez-vous un conseil à partager ?

Mon conseil, c'est : « Lancez-vous ! » Votre projet va sans doute beaucoup évoluer au cours des premiers mois. Il faut se lancer le plus vite possible et se confronter rapidement au marché. Votre nom,

votre logo vont peut-être changer, et cela ne sert pas à grand-chose de les protéger trop vite. On peut vouloir protéger absolument son idée, et pourquoi pas le faire si l'idée est très innovante, mais ce qui la protégera le mieux, c'est le fait d'être le premier à la mettre en œuvre.

En pratique

Anna veut ouvrir dans sa ville un lieu convivial proposant des cours de yoga et de méditation, des ateliers zéro déchet, et un salon de thé proposant aussi de la petite restauration et servant majoritairement des produits bio et locaux.

En elle-même, une telle idée ne peut pas être protégée. En effet, Anna ne peut pas revendiquer la maternité du concept, ni empêcher quelqu'un d'autre d'ouvrir un lieu similaire. Si un autre porteur de projet s'inspire de son concept pour ouvrir avant elle un lieu similaire, Anna ne pourra pas mettre en avant qu'elle avait eu la primeur de l'idée.

Une fois son entreprise créée, Anna pourra toutefois protéger sa dénomination commerciale, son enseigne, son logo, ou encore acheter un nom de domaine pour son site Internet.

Ce qui donne de la valeur à votre projet de création d'entreprise, ce n'est donc pas l'idée en elle-même, mais la façon dont vous allez la développer et l'exploiter. Définir une proposition de valeur claire et pertinente vous aidera à faire la différence.

Placer le client au centre de vos préoccupations

Une approche courante de la part de nombreux entrepreneurs est de s'inspirer de leur situation personnelle et de mettre en place une solution qui leur convient :

- J'ai une formation de peintre en bâtiment → je crée une entreprise de peinture en bâtiment.

- ▶ J'aime jouer aux jeux vidéo → j'ouvre une boutique d'achat/vente de jeux vidéo d'occasion.
- ▶ Je suis végétarienne et il n'y a pas de restaurant qui me convient dans ma ville → j'ouvre un restaurant végétarien.

Cette approche est complètement légitime, mais en se basant uniquement sur son ressenti propre, le porteur de projet de création d'entreprise risque d'oublier que ses produits ou ses services doivent correspondre aux besoins de ses clients, et que sa propre expérience n'est pas nécessairement partagée par ses clients potentiels. Le parcours personnel de l'entrepreneur et l'avis de ses proches restent insuffisants pour construire un projet fiable et pérenne.

Votre objectif est de mettre votre client au centre de vos préoccupations afin de créer une entreprise qui réponde le plus possible à ses besoins. C'est ce que l'on appelle une approche basée sur le client (ou *customer centric*). Elle vous permettra d'adapter vos produits et vos prestations aux besoins de votre clientèle et de ne pas vous contenter de ce que vous avez envie de proposer.

Quelques idées pour mieux connaître vos clients :

- ▶ réaliser des entretiens individuels avec des clients potentiels ou des personnes ayant le profil de clients potentiels pour comprendre leurs besoins et leurs attentes et cerner les difficultés qu'ils rencontrent ;
- ▶ réaliser des entretiens informels avec des clients potentiels rencontrés sur des salons, ou à proximité de vos concurrents ;
- ▶ organiser une séance de *design thinking* ou un focus groupe avec un petit groupe de personnes appartenant à votre clientèle cible ;
- ▶ tester votre projet grandeur nature, que ce soit dans le cadre d'une couveuse d'entreprise, en portage salarial ou *via* le statut d'auto-entrepreneur.

Ne perdez pas de temps avec un questionnaire en ligne

On conseille parfois aux futurs créateurs d'entreprise de réaliser un questionnaire en ligne pour collecter des réponses de clients potentiels afin d'analyser la demande. De mon côté, je reste persuadée que cette démarche est le plus souvent inutile. Pour construire une offre pertinente, il ne faut pas demander au client ce qu'il veut, mais observer son comportement.

Voici pourquoi vous ne devriez pas perdre de temps dans un questionnaire général :

- les questionnaires en ligne sont souvent mal rédigés : réaliser un questionnaire pour ensuite en tirer des données pertinentes est un véritable métier et ne s'improvise pas ;
- en diffusant un questionnaire, vous n'avez aucune garantie que les répondants correspondent aux clients que vous ciblez ;
- répondre à un questionnaire ne nécessite aucun engagement de la part de celui qui le remplit ;
- réaliser un questionnaire en ligne nécessite de nombreuses heures de travail pour le rédiger, le tester auprès de proches, le partager. Il vous faudra ensuite passer beaucoup de temps pour analyser les données collectées. Tout ce temps perdu pourrait être mieux utilisé pour des démarches plus productives.

Pour toutes ces raisons, je vous conseille de ne pas perdre de temps avec un questionnaire en ligne !

À la fin de l'étude de votre clientèle, vous devriez être en mesure de dégager quelques grandes catégories de clients types : ce sont vos « personas ». Vous pouvez rédiger une synthèse de chaque type de client idéal sous la forme d'un portrait-robot fictif mentionnant les informations le concernant. Il ne s'agit pas de la représentation d'un seul client, puisque chaque acheteur est unique, mais plutôt de celle de l'ensemble des clients idéaux partageant un profil similaire.

Trois à cinq personas (ou clients types) sont généralement suffisants. Voici les informations que vous pouvez synthétiser à leur sujet :

- ▷ critères démographiques : âge, taille d'entreprise (en B2B), constitution du foyer (en B2C) ;
- ▷ critères comportementaux : habitudes d'achats ;
- ▷ critères sociaux : groupes sociaux auxquels ils appartiennent, situation professionnelle, revenus ;
- ▷ critères personnels : centres d'intérêt, habitudes, mais aussi buts, rêves, souhaits, défis, peurs, etc.

En identifiant précisément vos futurs clients et leurs caractéristiques, vous serez en mesure de construire une offre qui réponde à leurs besoins.

En pratique

Étienne, qui veut devenir coach, s'est documenté sur ce métier avant et pendant sa formation de coach. Aujourd'hui, l'exercice de ce métier n'est pas réglementé. En revanche, Étienne sait qu'une formation assortie d'une certification est un gage de professionnalisme exigé par la plupart des entreprises auxquelles il s'adressera. Étienne a réalisé plusieurs entretiens individuels avec des professionnels, d'abord en sollicitant des personnes de son entourage (anciens collègues, réseau professionnel) puis en se faisant recommander pour élargir son réseau.

Ces entretiens lui ont permis d'identifier deux clients types :

- des cadres qui souhaitent évoluer dans leur carrière et qui feront appel à lui pour des séances individuelles (séances étalementes sur plusieurs mois) ;
- des entreprises qui le feront intervenir pour des séances de groupes dans le cadre d'accompagnement au changement.

Il peut enrichir les portraits de ses clients types en précisant les secteurs d'activité des entreprises, les zones géographiques visées, les tranches d'âge des clients. Tous ces éléments lui permettront de s'adresser de façon plus pertinente à ses futurs clients. Il ne communiquera en effet pas de la même façon s'il s'adresse à des femmes

..../....

.../...

de 40 ans cadres dans des grands groupes ou à ses trentenaires désireux de changer d'entreprise.

Son étude de marché doit aussi lui permettre d'identifier les personnes décisionnaires au sein des entreprises, ainsi que le cycle d'achat et les délais de paiement.

Pour cibler les besoins et habitudes des futurs clients de ses ateliers créatifs, **Cécilia** n'est pas en mesure d'identifier personnellement tous ses futurs clients. Elle peut toutefois réunir des clients potentiels en faisant appel à son entourage (amis, famille, amis d'amis...) et organiser quelques ateliers tests, dans un cadre associatif ou même entre amis. Cela lui permettra de cibler les habitudes de sa cible, de tester le déroulement concret d'un atelier et de valider des hypothèses d'achat.

Anna, qui ouvre un tiers-lieu convivial, peut réaliser une étude rapide de la démographie de sa ville ou de son quartier. Elle peut aussi rechercher des données chiffrées sur le nombre de personnes prenant des cours de yoga ou de méditation dans sa ville, pour estimer le nombre de personnes dans sa cible. En participant à d'autres cours, elle peut aussi interroger les professeurs ou les associations locales : les cours sont-ils pleins ? Quelles sont les amplitudes horaires proposées ? Correspondent-elles aux besoins ? En réunissant un groupe d'usagers potentiels, que ce soit au sein d'un groupe via les réseaux sociaux, ou physiquement lors d'un événement, elle sera en mesure de mieux comprendre les besoins de ses futurs usagers. Anna peut aussi partir à la rencontre d'entrepreneurs ayant démarré des projets similaires dans d'autres villes et les interroger sur les habitudes de leur clientèle et sur l'exercice de leur nouvelle activité.

Chloé et Antoine créent une entreprise de livraison de brunchs et petits-déjeuners. Étudier leur clientèle doit les aider à cibler leurs futurs clients et à mieux communiquer auprès d'eux. En effet, ils peuvent s'adresser à des touristes de passage, aux habitants de leur ville, ou même à des entreprises organisant des événements.

Pour tester leur future offre auprès des touristes, ils peuvent distribuer des flyers et se rendre sur des lieux touristiques pour engager le dialogue avec leurs cibles. Identifier les entreprises de leur zone de chalandise leur permettra aussi de démarcher directement pour sonder les habitudes d'achats.

INTERVIEW D'EXPERT

David Lorenzo, responsable de la couveuse BGE PaRIF:

“ La couveuse permet d'approfondir son étude de marché, et, au fur et à mesure de l'avancement du test, d'adapter l'idée au marché.

Une couveuse, c'est quoi ?

Une couveuse est une structure qui héberge juridiquement des porteurs de projets pour leur permettre de tester leur activité et ainsi faire leurs premiers pas d'entrepreneur en toute sécurité, sans avoir à créer leur entreprise. La couveuse apporte un accompagnement individualisé et des formations pour apprendre à entreprendre.

Quels types de projets peuvent être testés en couveuse ?

La plupart des couveuses sont généralistes et accueillent des types de projets très différents: des prestataires de services, des activités de conseil, de formation, de l'artisanat d'art, du commerce ou du e-commerce... Il est presque plus facile de parler des activités qui ne peuvent pas entrer en couveuse: ce sont les projets qui nécessitent la signature d'un bail commercial ou qui emploient des salariés. Les activités du BTP, qui nécessitent une assurance décennale, et toutes les activités difficiles à assurer, sont aussi généralement exclues.

La couveuse permet d'approfondir son étude de marché, d'aller sur le terrain, de réaliser ses premières ventes et, au fur et à mesure de l'avancement du test, d'adapter l'idée au marché. Les activités testées peuvent être classiques, mais aussi innovantes. Pour les activités innovantes, la couveuse permet souvent de réaliser la preuve de concept, de valider le modèle économique, pour aller ensuite chercher des financements.

Concrètement, que propose une couveuse ?

Au-delà de l'hébergement juridique de l'activité, les couveuses proposent un accompagnement individuel et des formations, et permettent aux porteurs de projets d'être dans une dynamique collective. C'est un énorme plus apporté par la couveuse, car l'entrepreneur n'est pas seul et il peut compléter ses compétences au fur et à mesure de l'avancée de son projet.

Au quotidien, le coaching et l'accompagnement individuel de la couveuse permettent de garder confiance, de garder le moral, et de chercher des solutions aux difficultés qui surviennent.

La couveuse propose aussi un programme de formation pour renforcer les compétences clés du chef d'entreprise.

Que se passe-t-il en cas d'échec ?

La notion de test est primordiale dans la philosophie de la couveuse. Nous mettons tout en place pour que l'entrepreneur réussisse, mais il a aussi le droit à l'échec. En couveuse, c'est très facile d'arrêter son activité. Il n'y a pas de démarches spécifiques à faire : un simple e-mail suffit.

Le passage en couveuse ne modifie pas le statut du porteur de projet. Pour les personnes qui sont demandeuses d'emploi, Pôle emploi prend connaissance de leur entrée en couveuse et continue à verser leurs allocations chômage.

Les entrepreneurs entrent souvent en couveuse pour tester la viabilité du projet, l'intérêt des clients, la rentabilité du concept, mais aussi pour tester la vie d'entrepreneur. Avant de créer son entreprise, on est en droit de se poser des questions : est-ce que cette vie me plaît ? Serai-je en capacité de vendre ? L'entrepreneur peut faire le choix d'entrer en couveuse pour répondre à ces différentes questions. Il pourra ensuite créer son entreprise avec des réponses concrètes apportées par le marché.

■ Formuler une proposition de valeur claire et pertinente

Vous êtes persuadé de l'intérêt de votre projet de création d'entreprise, votre entourage proche l'est peut-être aussi, mais comment allez-vous convaincre vos futurs clients, qui ne vous connaissent pas, de faire appel à vos services ou d'acheter vos produits ? Nous vivons dans une société d'abondance, dans laquelle particuliers et professionnels trouvent facilement de quoi répondre à tous leurs besoins. En tant que nouvel arrivant sur la scène économique, vous allez devoir faire comprendre rapidement à vos cibles quel bénéfice elles trouveront

en s'adressant à vous. C'est ce qui vous permettra de vous différencier de vos concurrents.

Votre proposition de valeur est l'ensemble des bénéfices offerts au client à partir des produits et services vendus. Il peut s'agir par exemple d'un rapport qualité-prix imbattable, d'un service rapide, d'une expérience client inoubliable, ou encore d'un produit ou d'un service perçu comme innovant ou écologique.

Vous n'êtes pas obligé d'innover: certaines propositions de valeur sont innovantes, d'autres sont similaires à des offres existantes, mais présentent des caractéristiques propres. Plus votre proposition de valeur est précise, et plus il vous sera facile de convaincre vos futurs clients de s'adresser à vous, que ce soit directement ou *via* la communication de votre entreprise. En la clarifiant, vous permettez à vos clients de comprendre aisément pourquoi ils devraient devenir vos clients plutôt que ceux d'un concurrent.

Je trouve intéressant de commencer par définir votre solution en tenant compte des besoins de vos futurs clients avant d'étudier en profondeur les offres de vos concurrents. L'étude de la concurrence sera un passage obligé de votre business plan, mais vous pouvez la remettre à plus tard dans un premier temps.

Comment définir sa propre proposition de valeur?

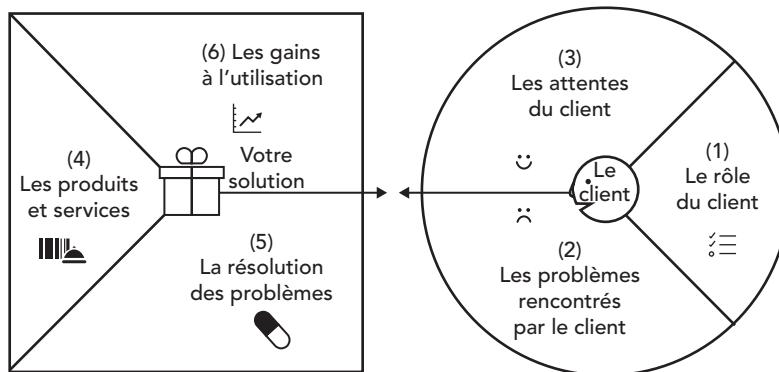
Pour formuler une proposition de valeur pertinente, vous devez d'abord connaître les avantages désirés par votre clientèle cible, et les problèmes qu'elle rencontre actuellement. Je vous invite à faire preuve d'empathie et à vous mettre dans la peau de votre futur client pour comprendre ses besoins et ses attentes.

Si vous créez votre entreprise dans un domaine professionnel qui vous est familier, vous avez sans doute une bonne connaissance de votre métier. Ce sont peut-être des besoins existants et non comblés par la concurrence qui vous motivent pour créer votre entreprise.

Il arrive aussi que les attentes des clients soient parfois différentes de ce que le futur entrepreneur imagine. L'entrepreneur se concentre

sur les critères qu'il juge primordiaux, alors que les attentes de ses clients sont peut-être tout autres. Comme ce peintre en bâtiment qui s'appliquait à peindre parfaitement les murs de ses clients, quitte à ce que ses chantiers durent plus longtemps que prévu, alors que ses clients souhaitaient avant tout que le chantier commence et se termine à la date prévue, et que la facture soit envoyée rapidement par l'artisan.

Pour définir la proposition de valeur, j'aime particulièrement utiliser le canevas créé par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur dans l'ouvrage *Business Model: Nouvelle génération*¹. Cette matrice permet de formaliser sa proposition de valeur en partant du client pour aller vers la solution adaptée.



Vous avez déjà compris que votre client doit rester au centre de vos préoccupations. Vous allez donc partir de l'observation de ce futur client pour définir une offre qui réponde à ses besoins :

► le **rôle** du client (1): vous observez la façon dont votre client se comporte, ce qu'il fait, l'action qu'il cherche à mener à bien, le problème qu'il veut résoudre. Par exemple, dans le cas d'un projet d'ouverture d'un restaurant dans un quartier de bureaux: votre

1. Pearson, 2011.

client travaille dans un quartier de la ville et veut déjeuner rapidement entre collègues lors de sa pause de midi;

- les **problèmes** rencontrés par le client (2): ce qui embête votre client quand il fait certaines actions ou cherche à résoudre un certain problème, les situations indésirables qu'il peut rencontrer. Par exemple: votre client a peur de prendre trop de temps pour déjeuner, il est végétarien ou suit un régime alimentaire spécifique, il a un budget à ne pas dépasser;
- les **attentes** du client (3): ce sont les bénéfices que le client va attendre en utilisant votre solution, les éléments positifs attendus ou ceux qui le surprendraient. Par exemple: la garantie d'un service rapide, un menu comportant une offre végétarienne ou adaptée à des régimes alimentaires spécifiques, une alimentation bio...

En miroir, vous allez pouvoir construire votre proposition de valeur en décrivant ce que vous comptez mettre en place pour répondre aux besoins de votre cible:

- les **produits et services** (4) mis à disposition du client viennent répondre au « rôle du client »;
- la **RÉSOLUTION DES PROBLÈMES** (5) doit répondre aux problèmes rencontrés par le client;
- les **gains à l'utilisation** (6) indiquent les bénéfices que votre client pourrait tirer de l'utilisation de votre produit ou service, que ce soient des gains attendus ou des éléments qui le surprendraient favorablement.

L'idéal est de pouvoir terminer en formulant votre proposition de valeur en une phrase claire qui inspirera la confiance de vos clients et les incitera à s'adresser à votre entreprise.

C'est souvent plus facile à dire qu'à faire! La plupart des entrepreneurs ne sont pas en mesure de formuler leur proposition de valeur au premier essai et c'est complètement normal. C'est en laissant mûrir votre proposition de valeur et en la confrontant à votre entourage

que vous réussirez à formuler une phrase percutante qui ressemble à votre entreprise. Elle pourra devenir une *baseline*, un slogan au cœur de vos outils de communication, qu'elle soit mise en avant sur votre site Internet ou sur votre carte de visite.

Dans notre exemple de restaurant, la proposition de valeur pourrait être: *un fast-food bio et vegan au cœur du quartier d'affaires*.

En pratique

Étienne quitte son emploi de responsable de communication dans une compagnie d'assurances pour devenir coach. Il va accompagner des cadres dans le développement de leur potentiel professionnel. Sa proposition de valeur à destination des cadres pourrait être: *retrouver confiance en soi pour réaliser son potentiel professionnel*.

Cécilia crée une plateforme en ligne d'ateliers créatifs (fabrication de savon, broderie...) animés par des amateurs éclairés.

Sa proposition de valeur à destination des clients: *des ateliers DIY dans une ambiance créative et conviviale*.

Sa proposition de valeur à destination des animateurs et animatrices d'ateliers: *partager vos savoir-faire dans une ambiance conviviale*.

Chloé et Antoine créent une activité de livraison à vélo de petits-déjeuners.

Leur proposition de valeur: *un brunch ou un petit-déjeuner complet livré à domicile ou au bureau*.

En fonction des attentes de leurs clients, leur proposition de valeur pourrait aussi être axée sur l'aspect bio et sain de leurs produits.

Anna ouvre un lieu convivial proposant des cours de yoga et de méditation, des ateliers zéro déchet, et un salon de thé/petite restauration.

Sa proposition de valeur: *un lieu pour se reconnecter à soi et à son environnement*.

Cette première version de votre proposition de valeur sera amenée à évoluer tout au long de la maturation de votre projet, mais aussi de la vie de votre entreprise.

Formaliser ces éléments dans le business plan

Il n'est pas utile de détailler l'intégralité de vos recherches dans votre business plan. Vous vous contenterez de mettre en avant les éléments utiles pour que vos interlocuteurs comprennent rapidement votre projet de création d'entreprise.

La présentation de votre idée de création d'entreprise et la genèse du projet doivent tenir en quelques lignes. Cette description figurera dans votre ***executive summary***, une page de présentation donnant une vision globale de votre projet, de son marché et de la clientèle cible.

Plus loin dans votre business plan, vous pourrez consacrer une rubrique à la présentation détaillée de votre projet. Vous pourrez intégrer le canevas de proposition de valeur tel quel, sous la forme d'un schéma, ou bien décider de rédiger de courts paragraphes pour décrire vos clients types, les problèmes qu'ils rencontrent et leurs attentes puis, en miroir, les caractéristiques de votre solution. Veillez à rester concis et le plus possible factuel. La description de votre proposition de valeur doit montrer que vous connaissez bien la clientèle à laquelle vous vous adressez, et que votre offre présente des caractéristiques qui sont de nature à la séduire.

VOTRE MARCHÉ À LA LOUPE

Presque tous les futurs entrepreneurs savent qu'il est important de faire une étude de marché, mais cette notion n'est pas toujours très claire et peut même se révéler intimidante. Qu'est-ce qu'une étude de marché au juste? Comment la faire? Combien de temps doit-on lui consacrer?

Non seulement réaliser une étude de marché est un élément important pour la réussite de votre projet, mais surtout, cette démarche est complètement à votre portée. Vous devez surtout faire preuve de bon sens pour collecter et analyser les informations adéquates.

■ **Une étude de marché, c'est quoi au juste ?**

L'étude de marché est tout d'abord une collecte d'informations, puis une analyse de ces informations permettant de déterminer les caractéristiques d'un marché et d'évaluer son potentiel. Faire une étude de marché, c'est donc étudier et analyser le profil de ses futurs clients, de ses concurrents, et de tout l'environnement de l'entreprise pour s'assurer avant de créer qu'il existe un marché pour votre offre et que votre activité a un potentiel de développement.

Gardez à l'esprit que cette étude doit vous permettre de valider la faisabilité commerciale de votre projet. En la réalisant, vous réduisez les risques d'échec de votre entreprise.

Étudier son marché avant de s'installer est important :

- ▶ pour se rassurer soi-même et valider avant la création que l'entreprise a un potentiel économique;
- ▶ pour convaincre : un bailleur, un financeur, un partenaire commercial... Vous pouvez être persuadé de la pertinence de votre projet,

mais tous vos interlocuteurs ne se contenteront pas de votre seule confiance ;

- ▶ pour gagner du temps en testant des hypothèses avant le lancement du projet. Il est toujours possible de faire évoluer son projet, de « pivoter », selon le terme à la mode, mais vous gagnerez du temps en validant un maximum d'éléments avant de démarrer.

Réaliser une étude de marché ne vous garantit pas la réussite de votre entreprise, mais il est établi qu'elle vous permet de réduire les risques d'échec. Cette étude de marché constituera le socle de base de la veille régulière que vous devrez continuer à mener sur votre marché, pour vous tenir au courant des tendances, des évolutions, des nouvelles lois, de l'évolution des comportements des consommateurs, etc.

Les questions à éclaircir avec l'étude de marché

L'étude de marché permet de décrire l'environnement de l'entreprise et les contraintes d'accès au marché, mais aussi vos futurs clients, vos concurrents (directs et indirects) et vos fournisseurs.

L'objectif de votre étude de marché est de répondre à une multitude de questions :

- ▶ Sur les **contraintes d'accès au marché** et l'environnement général de l'entreprise : quelles sont les caractéristiques de votre marché ? Est-il local, régional, national ou international ? Votre activité est-elle soumise à de fortes variations saisonnières ? Un concurrent qui souhaiterait s'installer aurait-il ou non la possibilité de le faire facilement, ou bien votre activité est-elle protégée par un savoir-faire spécifique ?
- ▶ Sur vos **clients** : s'agit-il de particuliers ? De professionnels ? Quel est le profil de vos acheteurs ? L'acheteur de votre produit ou de votre service en sera-t-il l'utilisateur final ? Quelle est votre zone de chalandise (c'est-à-dire la zone d'où provient la majeure partie de votre clientèle) ?
- ▶ Sur vos **concurrents** : existe-t-il des concurrents directs, proposant une offre similaire à la vôtre ? Des concurrents indirects, qui permettent à vos clients de répondre à leur besoin ?

- Sur vos **fournisseurs**: qui sont-ils? Quelles sont leurs conditions tarifaires? Quelles sont leurs conditions de livraison? Quels délais d'approvisionnement devez-vous anticiper? Est-il possible de négocier des délais de règlement?

Combien de temps doit-on consacrer à son étude de marché?

Si vous tenez à réaliser une partie théorique, basée sur des recherches, des études ou des analyses, celle-ci ne doit pas être trop longue et vous ne devriez pas y consacrer plus de quelques semaines. Il m'est arrivé de rencontrer de futurs entrepreneurs qui travaillaient sur leur projet et peaufinaient leur étude de marché depuis des mois, voire des années et n'avaient toujours pas rencontré un seul client potentiel. Quelle perte de temps! La véritable étude de marché se passe sur le terrain, à la rencontre de vos futurs clients, concurrents et fournisseurs.

Sachez que ce n'est pas le temps passé à travailler sur votre étude de marché qui la rendra plus pertinente! Que vous y passiez quelques semaines ou plusieurs mois, l'important est d'identifier les besoins des clients et de valider la pertinence de votre réponse.

Comment faire son étude de marché?

On trouve énormément d'informations sur Internet: il existe de nombreuses études chiffrées, des articles, des analyses, qui concernent tous les marchés possibles et imaginables. On peut se procurer relativement facilement des études toutes faites dont les prix vont de quelques euros à plusieurs centaines, voire milliers d'euros, quand elles sont rédigées par des cabinets de conseil prestigieux. Il est aussi possible de se rendre dans des centres de documentation: le pôle de ressources et d'information sur le monde de l'entreprise (Prisme) de la BNF rassemble des documents marchés et secteurs très récents (études de marché, annuaires professionnels, bases de données et presse spécialisée). En revanche, ces ressources documentaires sont consultables uniquement sur place.

Vous pouvez aussi être tenté de faire faire votre étude de marché par un consultant, une entreprise spécialisée, ou même par les étudiants d'une « junior entreprise ».

Dans les deux cas, étude de marché documentaire ou étude de marché sous-traitée, j'estime que c'est une très mauvaise idée!

Tout d'abord, ce serait une erreur de se contenter d'informations statistiques pour réaliser votre étude de marché. Connaître les grandes tendances du secteur et collecter des chiffres clés peut être utile, mais reste complètement insuffisant! Si vous réalisez ce type d'analyse, vous ne pouvez en aucun cas vous en contenter.

Pour réaliser votre étude de marché, vous devez impérativement vous rendre sur le terrain, à la rencontre de vos clients potentiels, pour apprendre à les connaître et comprendre quels sont leurs besoins et leurs attentes. Vous allez acquérir une connaissance fine de vos futurs clients et vous pourrez vous positionner le mieux possible pour leur proposer une offre qui répondra à leurs besoins. C'est pour cela qu'il est important que vous fassiez cette étude vous-même.

Si vous connaissez déjà bien le secteur professionnel dans lequel vous voulez entreprendre, vous avez peut-être déjà acquis cette connaissance. Dans ce cas, la réalisation de votre étude de marché pourra être plus rapide, et vous vous contenterez de formaliser les éléments que vous connaissez déjà.

En revanche, si vous entreprenez dans un domaine professionnel qui vous est nouveau, vous avez beaucoup à apprendre. Formaliser une étude de marché sera une bonne opportunité d'enrichir votre connaissance du secteur et renforcera vos chances de réussite dans votre projet.

TÉMOIGNAGE D'ENTREPRENEUSE

Lucie Bénoliel, fondatrice du salon de thé Leslie Road :

« Je suis allée dans beaucoup de salons de thé pour observer et repérer des idées. »

Pour faire mon étude de marché, j'ai démarré par une étude classique, sur la base de documentation et de fichiers, puis d'un questionnaire en passant par les étudiants d'une école. Mais je n'en ai pas tiré grand-chose. J'ai alors estimé que, dans mon cas, faire ce type d'étude de marché était une perte de temps.

J'avais déjà une carte en tête (le brunch, la pâtisserie) et je suis allée dans beaucoup de salons de thé et lieux de restauration pour observer et repérer des idées. J'ai étudié les cartes, regardé les prix, évalué le nombre de places assises et de personnes dans l'équipe, etc. Si c'était à refaire, je garderais uniquement ce tour des salons de thé. En complément, j'essayerais aussi de rencontrer des dirigeants pour parler de leur entreprise et écouter leurs conseils.

Une fois mon salon de thé ouvert, j'ai aussi beaucoup appris en observant les clients, en leur demandant ce qui leur plaisait, ce qu'ils n'aimaient pas. Les gens donnent beaucoup d'informations, avec bienveillance. Cela me permet de réajuster et de corriger en permanence mon offre.

Garder un œil sur la concurrence

L'étape suivante de votre étude de marché est l'étude de la concurrence. Vous devez, non seulement identifier vos concurrents, mais aussi observer leur offre et la façon dont ils fonctionnent et se développent. Cette analyse régulière se poursuivra tout au long de la vie de votre entreprise et vous permettra de vous adapter continuellement aux évolutions de votre environnement concurrentiel : nouveaux arrivants, disparitions, évolution dans leur offre.

Vous allez donc identifier vos concurrents, qu'il s'agisse de concurrents directs ou indirects. Les concurrents directs sont ceux qui proposent des services ou des biens similaires aux vôtres. Les concurrents

indirects sont ceux qui, bien que ne proposant pas les mêmes biens ou services que vous, permettent à vos futurs clients de répondre au besoin que vous souhaitez aussi combler.

En pratique

Pour étudier ses concurrents, **Étienne** peut les recenser sur Internet et étudier leurs tarifs, leur offre, leur façon de communiquer. Il peut se rapprocher des coachs de son réseau et les interroger sur leur pratique professionnelle. Il peut aussi jouer le client mystère et contacter des professionnels qu'il ne connaît pas pour obtenir des informations sur leurs prestations. Cette approche directe lui apportera d'autres éléments tels que la qualité de l'accueil téléphonique ou le délai dans la prise d'un rendez-vous.

La méthode du client mystère peut aussi être adoptée par **Chloé et Antoine** qui pourront ainsi tester les offres concurrentes de livraison de petits-déjeuners. S'ils ne recensent pas de concurrents directs dans leur zone de chalandise, ils ont toutefois intérêt à recenser les autres offres existant sur place ou à emporter (petit-déjeuner dans des bars, cafés ou salons de thé), les propositions de livraison, mais aussi les traiteurs classiques.

Cécilia peut lister les concurrents de son entreprise qui, comme elle, proposent d'acheter des cours en ligne et dresser un tableau comparatif : nombre de cours proposés, tarifs, facilité d'utilisation du site, etc. Elle ne doit pas négliger ses clients indirects : associations locales, cours particuliers, mais aussi les tutos YouTube ou les vidéos en ligne.

Anna ne recense dans sa ville aucun tiers lieu similaire à celui qu'elle veut créer. En revanche, de nombreux concurrents proposent déjà une partie de son offre (cours de yoga, prof de méditation, salon de thé) et elle doit avoir la vision la plus complète possible de l'offre existante et de la façon dont elle est utilisée. Au-delà du simple recensement, Anna doit aussi comprendre dans quelle mesure cette offre donne (ou pas) satisfaction à ses utilisateurs. Dans cette étude de la concurrence, Anna découvrira peut-être, par exemple, qu'il n'existe aucune offre de cours de yoga le soir alors que sa clientèle cible, constituée d'actifs, n'est pas disponible en journée.

Vous croyez n'avoir aucun concurrent? Peut-être n'avez-vous pas de concurrent direct. Mais en attendant l'arrivée de votre solution sur le marché, vos futurs clients réussissent à survivre. Cela signifie qu'ils ont probablement une solution : à vous de l'identifier!

Attention : pour des financeurs, ne pas avoir de concurrents n'est pas nécessairement une bonne nouvelle... Cela peut signifier que votre marché n'existe pas encore, qu'il est trop petit, ou bien complètement émergent. Le temps passé à évangéliser vos utilisateurs peut être long, et ce n'est pas toujours un avantage.

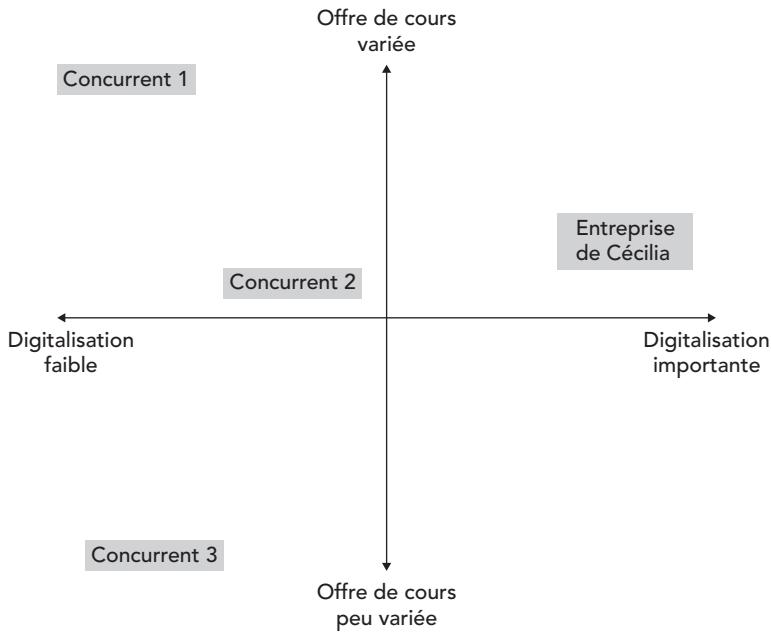
Comment présenter l'étude de la concurrence dans son business plan? Vous pouvez synthétiser l'analyse de vos concurrents dans un tableau comparant les données les plus pertinentes pour vos concurrents les plus importants.

NOM	CIBLE	NOMBRE DE SALARIÉS	CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
Concurrent 1					
Concurrent 2					
Concurrent 3					

Une autre façon de synthétiser votre étude de la concurrence est de dresser un graphique avec deux axes, qui vous permet de comparer les caractéristiques de votre entreprise avec celles de vos concurrents selon deux variables à déterminer.

En pratique

Cécilia pourrait ainsi présenter ses concurrents en fonction de la variété de leur offre de cours et de leur digitalisation (inscription et paiement en ligne).



Cécilia pourrait aussi choisir de mettre en avant le positionnement de son entreprise par rapport à la concurrence au regard d'autres facteurs : le prix, le professionnalisme des intervenants, la qualité globale de la prestation.

Identifier vos fournisseurs

En fonction de l'activité que vous allez créer, l'étude des fournisseurs va avoir plus ou moins d'importance. Si, comme Étienne, qui veut devenir coach, vous créez une activité libérale, il va sans dire que la question des fournisseurs a peu d'importance.

En revanche, dans de nombreux cas, le choix de vos fournisseurs exercera une influence sur la rentabilité de votre entreprise (achetez-vous cher ou non?) et sur son image de marque (qualité des marchandises, produits bio, etc.). L'approvisionnement peut aussi devenir un enjeu de votre projet. C'est le cas par exemple si vous vous approvisionnez à l'étranger, ce qui peut entraîner des délais et des coûts importants pour le transport et la livraison.

Comment identifier ses fournisseurs ?

Il n'est pas toujours évident de sourcer des fournisseurs, et si vous entrepenez dans un domaine que vous connaissez déjà, vous aurez plus de facilité à le faire. Les annuaires en ligne, les chambres de commerce et d'artisanat, les organisations professionnelles peuvent vous aider à identifier les entreprises auprès desquelles vous réaliserez vos achats. Les événements particuliers tels que les salons professionnels sont aussi une occasion privilégiée pour identifier et rencontrer des fournisseurs.

L'idéal est ensuite de pouvoir les rencontrer pour obtenir des informations ; pour cela, les salons professionnels sont un moment privilégié. N'hésitez pas à vous présenter en tant que chef d'entreprise ou créateur d'entreprise.

Comment choisir ses fournisseurs ?

Vous pouvez synthétiser les informations recueillies dans un tableau récapitulatif reprenant vos principaux critères de sélection.

FOURNISSEUR	FOURNISSEUR 1	FOURNISSEUR 2	FOURNISSEUR 3	FOURNISSEUR 4
Prix/tarifs				
Gamme de produits				
Minimum d'achat				
Transport et autres coûts				
Modalités de paiement				
Réputation				
Certifications/qualités				
Santé financière				
Négociation				

Sachez toutefois qu'en fonction de votre secteur d'activité, il n'est pas toujours facile d'instaurer une relation de confiance avec vos futurs fournisseurs, et votre capacité de négociation concernant les tarifs ou les délais de règlement sera souvent très restreinte. En tant que jeune entrepreneur, vous n'êtes pas en position de force pour négocier.

À l'inverse, un fournisseur séduit par votre projet pourra devenir un partenaire de premier choix et un soutien de poids dans le cadre d'une recherche de financement en raison de sa validation apportée à votre projet.

Les fournisseurs dans le cas d'une activité de services

Les activités d'achat-revente ou les activités de transformation ne sont pas les seules concernées par la question des fournisseurs. Les activités de services peuvent aussi être en situation de devoir identifier des fournisseurs de services.

En pratique

- **Cécilia** crée une plateforme en ligne sur laquelle les clients s'inscrivent à des ateliers créatifs. Ces ateliers sont dispensés par des amateurs éclairés, qui facturent leurs services en tant qu'auto-entrepreneurs. Cécilia va devoir identifier des prestataires susceptibles de proposer des cours : c'est une véritable démarche de recherche de fournisseurs.
- Elle pourra, pour identifier les animateurs de ses ateliers, passer des petites annonces dans des groupes de discussion sur Internet, faire appel au bouche-à-oreille, identifier des passionnés via leur blog, se rapprocher d'associations culturelles locales.

Intégrer les informations concernant vos fournisseurs dans le business plan

Il n'est pas utile d'intégrer la totalité de vos recherches dans votre business plan. En revanche, vous pourrez présenter un tableau de synthèse listant les caractéristiques majeures de vos principaux fournisseurs, c'est-à-dire des fournisseurs auxquels vous pensez faire appel de façon récurrente. Évitez de rédiger de longues phrases, mettez en avant les chiffres clés et les informations significatives.

Choisir la localisation de votre entreprise

Toutes les entreprises n'ont pas besoin d'un local, mais elles ont toutes besoin d'une adresse. Il est parfaitement possible de domicilier son entreprise chez soi (il vaut mieux toutefois vérifier que le bail ou le règlement de copropriété ne l'interdit pas, mais ce cas reste rare). Il est aussi possible d'opter pour les services d'une société de domiciliation qui fournira une adresse administrative à l'entreprise.

S'il souhaite exercer son activité depuis son domicile, l'entrepreneur doit s'assurer qu'aucune disposition du bail ou du règlement de copropriété ne s'y oppose et que l'exercice de l'activité n'occasionnera pas

de nuisances ou de danger pour le voisinage, ou ne conduira pas à un désordre pour l'immeuble.

Vous avez besoin de bureaux

De nombreuses jeunes entreprises s'installent dans des espaces de *coworking*, des incubateurs ou des pépinières d'entreprises, ou encore partagent des bureaux. Toutes ces offres de services ne sont pas identiques, mais elles ont généralement en commun d'être flexibles, de rompre l'isolement du dirigeant et de limiter le coût pour la jeune entreprise.

Vous avez besoin d'un local commercial

Vous trouverez des annonces de locaux commerciaux disponibles auprès des agences immobilières, des sites Internet de petites annonces (entre professionnels ou entre particuliers). Certaines chambres de commerce et chambres de métiers, mais aussi les services du développement économique des mairies disposent de listes de locaux disponibles.

La plupart du temps, la location d'un local commercial donne lieu à la signature d'un bail commercial (aussi appelé bail 3-6-9). Il existe aussi des baux précaires (signés pour une durée de 3 ans maximum). Les boutiques à l'essai, mises en place dans certaines villes, mais aussi les *pop-up stores*, permettent de tester une activité avec un engagement réduit.

Vous pourrez cibler vos recherches en fonction d'un certain nombre de critères :

- ▷ l'emplacement : zone géographique, type de quartier ;
- ▷ votre budget : prix du loyer, montant du droit au bail ou du pas-de-porte, travaux et aménagements à prévoir ;
- ▷ la configuration du local, sa surface ;
- ▷ les activités autorisées.

Le pas-de-porte et le droit au bail sont deux notions voisines, mais néanmoins différentes. Un pas-de-porte (ou droit d'entrée) peut

être exigé par le propriétaire des murs pour la location d'un local vacant.

Le droit au bail est versé par le locataire entrant au locataire sortant en cas de cession de bail commercial. Ce paiement représente la contrepartie des avantages acquis par le locataire entrant, à savoir le droit d'occuper les locaux et de bénéficier d'un droit au renouvellement du bail qui y est associé.

TÉMOIGNAGE D'ENTREPRENEUSE

Lucie Bénoliel, fondatrice du salon de thé Leslie Road:

La question de l'emplacement est primordiale.

La question de l'emplacement est primordiale et sur ce point, on n'a pas vraiment le droit à l'erreur! La recherche du local m'a pris beaucoup de temps, ça a été un véritable travail de fourmi. J'ai mis un an et demi à trouver le bon lieu, j'ai même failli abandonner mon projet.

Ce qui est important pour valider un emplacement, c'est d'y aller, plusieurs fois, et à différents moments. C'est important d'observer pour se faire une idée de la vie du quartier. Il faut bien évidemment visiter le local, mais aussi évaluer les transports en commun alentour, les boutiques voisines, leur clientèle, les itinéraires que les passants empruntent, etc. Je l'ai fait pour tous les locaux que j'ai étudiés. Il faut aussi être prêt à faire des compromis. Par exemple, je savais que la rue de mon local n'était pas très passante, mais je n'avais pas les moyens d'un emplacement numéro 1.

Si j'ai un conseil à donner sur la recherche d'emplacement, c'est d'aller si possible dans un quartier qu'on connaît déjà. C'est un aspect sur lequel j'estime avoir eu de la chance, car je ne connaissais pas le quartier dans lequel je me suis installée, et je ne maîtrisais pas tous les éléments pour évaluer le potentiel d'un emplacement. Mon projet était assez risqué car il y avait beaucoup de charges et un point mort élevé à atteindre rapidement. Le lieu était donc déterminant. C'est avec le recul que j'ai compris que j'étais implantée du « bon côté » de mon quartier.

Formaliser les éléments dans le business plan

Dans votre business plan, vous indiquerez les caractéristiques de votre local : localisation, surface, type de bail, etc. N'hésitez pas à illustrer vos propos par une photo du local ou un plan, qui permettent à votre lecteur de se projeter concrètement. Vous devez aussi renseigner les éléments financiers : coût de l'achat ou de la location, montant du droit au bail ou du pas-de-porte, frais d'agence, etc. Ces données financières seront ensuite reprises dans le plan de financement au démarrage et dans le compte d'exploitation. Si vous n'avez pas encore trouvé votre local professionnel, indiquez des montants prévisionnels réalistes.

Définir votre « mix marketing »

Vous avez collecté de nombreuses informations lors de votre étude de marché, et vous êtes désormais en mesure d'illustrer les choix que vous faites dans le cadre de la création de votre entreprise en décrivant factuellement les caractéristiques de votre offre. C'est ce qu'on appelle le « mix marketing ». Il décrit les quatre moyens d'action pour gagner des clients : le produit, le prix, la distribution, la communication. Le mix marketing est également connu sous le nom des 4 P (produit, prix, place et promotion).

Le Produit :

Votre gamme de produits ou de services

Le Prix :

Votre prix de vente doit faire la synthèse de votre coût de revient, des prix moyens pratiqués sur le marché et du prix que votre client est prêt à payer

La distribution (« Place ») :

Allez-vous commercialiser vos produits dans votre propre boutique ? en grande surface ? sur Internet ?

La Promotion (comment vous allez toucher vos clients) :

Comment allez-vous communiquer pour promouvoir vos produits ou services, mais aussi donner une image de votre entreprise ?

Les différentes composantes de votre mix marketing sont dépendantes les unes des autres et doivent avant tout être cohérentes. Ainsi, si vous souhaitez créer une marque de vêtements de luxe, les prix seront plutôt élevés. Concernant le mode de distribution, si vous optez pour de la vente en ligne, les services complémentaires (livraison, retours...) devront être ceux qu'attend une clientèle exigeante. La promotion et l'image de la marque (photos des produits, logo...) devront aussi être en cohérence avec ce type de clientèle.

Pour présenter votre politique commerciale dans votre business plan, vous pouvez intégrer ce tableau récapitulatif tel quel. Vous pouvez aussi décider de rédiger un court paragraphe pour chaque partie : votre produit, son prix, votre stratégie de publicité et le mode de distribution. Veillez à aller à l'essentiel en évitant les généralités. Le tout ne devrait pas occuper plus d'une page de votre business plan.

En pratique

Étienne

Produit: Coaching individuel Coaching d'équipe Animation de formations en entreprise	Prix: Alignement par rapport aux tarifs constatés sur le marché
Place (distribution): Consultation à distance (en visio) Déplacements chez les clients	Promotion: Réseau personnel Réseaux sociaux (LinkedIn) Rédaction d'articles de blog

Cécilia

Produit: Organisation d'ateliers créatifs en petits groupes	Prix: Paiement en ligne à la commande
Place (distribution): Achat en ligne (avec mise en place de cartes cadeaux) Animation organisée dans des lieux prêtés (boutiques, coworkings, hôtels) ou en entreprise	Promotion: Mise en place d'une stratégie de communication sur les réseaux sociaux (Instagram, YouTube) Newsletter mensuelle

.../...

.../...

Chloé et Antoine

<p>Produit: Livraison de petits-déjeuners et de brunchs chez des particuliers et professionnels</p> <p>Place (distribution): Pas de point de vente public Commande par Internet/téléphone Livraison (via prestataire)</p>	<p>Prix: Coût d'achat des MP = 30 % du CA Panier moyen évalué à 30€ HT pour les particuliers</p> <p>Promotion: Site Internet Démarchage direct des entreprises et professionnel du secteur</p>
---	--

Anna

<p>Produit: Salon de thé: boissons, pâtisserie, petite restauration (midi). Majorité de produits bio et locaux Location de salle pour cours de yoga Organisation d'ateliers publics ou privés</p> <p>Place (distribution): Salon de thé: boutique ouverte au public</p>	<p>Prix: Achats salon de thé et petite restauration: 25 % du CA Location de salle (cours de yoga): facturation à l'heure Ateliers: vente à l'unité</p> <p>Promotion: Vitrine de la boutique Site Internet (référencement) Réseaux sociaux Newsletter mensuelle</p>
---	--

PROFESSION : ENTREPRENEUR!

■ **La vraie valeur de l'entreprise, c'est vous**

Au-delà de l'idée initiale et de la qualité de l'étude de marché, ce qui fait la différence entre deux projets de création d'entreprise, c'est l'entrepreneur aux manettes. Ce sont vos compétences, votre réseau, votre expérience professionnelle, bref, le fait d'être la bonne personne pour mener à bien votre projet, qui le rendent unique et pertinent. Le capital le plus important que vous apportez à votre entreprise, c'est le capital humain : vous êtes l'actif principal de votre future entreprise.

C'est d'ailleurs en se basant sur le profil du créateur d'entreprise, ses compétences, ses qualités, mais aussi la complémentarité au sein de l'équipe, que les financeurs des projets de création d'entreprise basent une bonne partie de leur décision. Et ce n'est pas un hasard. L'offre proposée par votre entreprise, les clients visés, l'environnement concurrentiel sont susceptibles d'évoluer, parfois très rapidement, et c'est le créateur d'entreprise et sa capacité à mener à bien le projet et à le faire évoluer qui comptent.

Plutôt que d'essayer de démontrer que votre idée de création d'entreprise est la meilleure, la plus originale ou la plus pertinente, je vous invite à valider la cohérence entre votre idée et vous, c'est-à-dire à valider que vous êtes la bonne personne pour mener à bien ce projet. Pour cela, faites un point sur vos compétences professionnelles, et n'oubliez pas d'analyser vos points forts et vos faiblesses. Les avantages d'un tel bilan sont nombreux : il vous permettra d'être rassuré et confiant sur vos atouts. Vous allez aussi vous confronter à vos faiblesses et vous pourrez mettre en œuvre des solutions pour les corriger.

TÉMOIGNAGE D'EXPERTE

Kadija Nadir, directrice des opérations chez BGE PaRIF :

« Pour prendre du recul, faites-vous accompagner avant la création, mais surtout soyez à l'écoute de votre conseiller. »

La réussite d'un projet est liée aux compétences et à la vision du chef d'entreprise. Il faut avoir une bonne connaissance de soi, être conscient de ses limites, savoir parfois que l'on ne pourra pas tout faire seul ou que l'on a besoin de se former. Quand il s'agit de soi-même et de son projet, on a parfois tendance à ne pas toujours être objectif et lucide, d'où l'intérêt de l'accompagnement.

Je me souviens par exemple d'un entrepreneur qui commercialisait des paniers de fruits et légumes bio dans les entreprises. Il faisait tout lui-même : approvisionnement en direct chez des agriculteurs, assemblage des paniers et livraison. Je l'avais alerté sur sa charge de travail, mais il était très confiant. Pourtant, au bout de quelques mois, il avait un vrai problème de gestion du temps et de fatigue accumulée. Il avait même dû demander de l'aide à ses parents pour préparer ses paniers. Je n'étais pas du tout étonnée, et il aurait complètement pu éviter de se trouver dans cette situation.

Souvent, avant de créer, on n'a pas conscience de ses limites, que ce soit au niveau commercial ou en termes d'organisation ou de temps passé. Dans le business plan, il faut vraiment inclure tout le temps passé sur une prestation, y compris les temps de pause. Si vous pensez passer trois heures sur une mission ou une tâche, il faut en compter cinq dans vos prévisions.

C'est pour cela que je conseille, pour prendre du recul, de se faire accompagner avant la création. Un conseiller apporte un regard extérieur et objectif. Il est là aussi pour mettre en quelque sorte les pieds dans le plat et pointer du doigt d'éventuels problèmes. Pour profiter à fond de l'accompagnement, il faut être à l'écoute de la personne qui vous conseille et se donner la possibilité d'entendre ce qu'elle a à vous dire.

TÉMOIGNAGE D'ENTREPRENEUR

Tristan Desplechin, cofondateur de Dream Factory, premier cinéma immersif en France :

« Je me suis fait accompagner par un coach qui m'a aidé à visualiser là où je voulais aller et ce que j'avais envie de faire. »

Il y a deux ans, j'avais l'impression d'être sur pilote automatique dans mon emploi, et j'ai décidé d'arrêter de subir cette situation. En parallèle de mon travail, j'ai pris le temps de faire le point sur moi, ce que j'avais envie de faire et ce qui me frustrait dans ma vie professionnelle. Pour cela, je me suis fait accompagner par un coach qui m'a aidé à comprendre ce qui n'allait pas et à visualiser là où je voulais aller et ce que j'avais envie de faire. Ce travail était fait dans une logique de résultat : j'ai conceptualisé l'endroit où je voulais aller plus que le moyen de m'y rendre. Cela m'a permis de poser ce qui m'importait : créer mon propre projet, être fier de mon travail, garder du temps pour moi et pour ma famille. Ce processus m'a pris environ six mois.

Dans une seconde phase de ce bilan, je me suis demandé comment me rendre là où je voulais aller. J'ai cherché des moyens de démystifier le projet que j'avais en tête et les conséquences de ce choix, de tester ce que je voulais faire. Pendant cette période j'ai rencontré beaucoup d'entrepreneurs et de créateurs d'expériences immersives.

J'ai clarifié mes possibilités et mes ressources personnelles pour mettre en place le projet. J'ai fait le point sur ce dont j'avais besoin, sur mes forces, mais aussi sur les trous dans la raquette. Mes points forts, c'était d'être organisé, de savoir manager et gérer. Mon besoin, c'était de m'associer avec quelqu'un de très créatif pour designer le projet.

Une fois ce besoin et ce profil plus clairement définis, il fallait trouver la bonne personne. J'ai commencé à fréquenter des réseaux professionnels et des associations pour rencontrer des gens. C'est comme ça que j'ai rencontré Greg, qui est ensuite devenu mon associé.

Découvrir votre nouveau métier

En créant votre entreprise, vous allez découvrir un nouveau métier, celui d'entrepreneur. Dans une petite entreprise, et encore plus dans une entreprise en création, l'entrepreneur touche à tout et remplit des fonctions très diverses qui nécessitent des compétences variées.

Contrairement à un collaborateur salarié dans une entreprise, qui peut se reposer sur l'infrastructure existante, en tant qu'entrepreneur, vous êtes à l'origine de votre projet, vous en déterminez la stratégie et c'est aussi vous qui êtes très concrètement garant de sa mise en œuvre. Vous ne pouvez pas vous adresser aux autres branches de l'entreprise : les ressources humaines, l'équipe commerciale, les services généraux, tout repose sur vous.

INTERVIEW D'ENTREPRENEUSE

Lucie Bénoliel, fondatrice du salon de thé Leslie Road :

« On n'est pas obligé de correspondre au stéréotype de l'entrepreneur fonceur qui n'a peur de rien. »

Comment est né votre projet d'ouvrir un salon de thé ?

Je voulais créer un lieu britannique, clin d'œil à mes origines et à ma famille anglaise. Je ne viens pas du tout du domaine de la restauration : après un *burn-out*, j'ai fait un bilan de compétences puis j'ai pris un congé sabbatique de onze mois. À ma reprise, l'idée d'ouvrir un salon de thé anglais est venue de manière très spontanée.

J'ai voulu me souvenir de ce que je mangeais quand j'allais en Angleterre : il était évident pour moi que j'allais proposer un brunch anglais, du thé à l'anglaise, des pâtisseries. C'était cependant insuffisant pour faire tourner une entreprise. En allant dans d'autres salons de thé, j'ai constaté qu'ils avaient souvent une autre activité : restauration le midi ou comptoir de thés. J'ai opté pour la petite restauration le midi, qui correspondait mieux à mon envie de retrouver les goûts de mon enfance.

Vous n'aviez pas d'expérience de la restauration. Comment avez-vous acquis les compétences techniques nécessaires ?

J'ai fait une évaluation en milieu de travail (via Pôle emploi) dans un petit restaurant avec un concept assez similaire à ce que je voulais créer: du fait maison, des tartes, des soupes et des salades. Cette semaine d'immersion m'a paru suffisante et j'ai pu voir immédiatement ce qui allait me plaire (la polyvalence des tâches) et ce qui me plairait moins (la plonge, le nettoyage, le rangement).

J'ai décidé de ne pas passer de CAP car je n'avais pas envie d'être en cuisine, et cela aurait trop reporté mon projet dans le temps. Je n'ai pas non plus été serveuse dans un restaurant, comme on me l'avait parfois suggéré. Je ne l'ai pas regretté non plus, le rapport aux clients d'une serveuse n'est pas le même que celui d'une cheffe d'entreprise.

À la base je n'avais pas vraiment le profil d'une entrepreneuse, mais finalement mon entreprise est ouverte et tourne depuis plus de huit ans. On n'est pas obligé de correspondre au stéréotype de l'entrepreneur fonceur qui n'a peur de rien.

Il faut croire dans son projet, mais on peut aussi assumer ses parts de doute, prévoir ce qui se passera si ça ne marche pas. En ce qui me concerne, j'assume mon côté pessimiste. Je fais toujours plusieurs scénarios, et si je suis capable d'assumer le scénario catastrophe, j'y vais !

TÉMOIGNAGE D'ENTREPRENEUR

Patrick El Khoury, fondateur du restaurant Tonton Mala :

“ Même si je savais que je ne passerais pas tout mon temps en cuisine, je voulais connaître le terrain un minimum.

J'ai un parcours académique varié. J'ai commencé par une école d'ingénieur, mais ce n'était pas ce qui me faisait rêver, alors j'ai enchaîné avec une école de commerce. Cela m'a donné l'occasion d'étudier un an en Chine, et c'est là que je suis tombé amoureux de la cuisine chinoise.

Après mes études j'ai travaillé comme consultant en stratégie pendant quatre ans, une période très intense où je voyageais beaucoup. Puis j'ai eu la nostalgie de la Chine... En parallèle j'avais toujours eu l'idée d'ouvrir un resto un jour, mais je ne pensais pas le faire dans l'immédiat. Finalement une fois ma décision prise, tout est allé assez vite et j'ai quitté mon emploi.

Même si je savais que je ne passerais pas tout mon temps en cuisine, je voulais connaître le terrain un minimum. J'ai obtenu un CQP (certificat de qualification professionnelle), c'est-à-dire un CAP accéléré, ce qui m'a permis d'apprendre les bases de la cuisine et de la gastronomie françaises. J'ai aussi fait un voyage d'exploration en Chine où j'ai pris des cours de cuisine.

Apprendre à tenir un resto me semblait primordial. Être entrepreneur, pour moi, c'est aussi avoir les bons réflexes, être prêt à prendre des décisions tous les jours, à faire des compromis. Pour tout ça j'ai aussi beaucoup «réseauté» : j'ai rencontré de nombreux entrepreneurs, des restaurateurs, des personnes qui avaient la même histoire que moi. C'était primordial de les écouter et de bien m'entourer.

Pour appréhender la variété de ce nouveau métier d'entrepreneur, je vous propose de lister les différentes tâches qui devront être réalisées dans votre future entreprise, et de les classer en trois catégories : vendre – produire – gérer.

On retrouve ces trois catégories de tâches dans toutes les entreprises, et, en tant que dirigeant, vous devez les maîtriser. Si vous ne maîtrisez pas concrètement une ou plusieurs de ces missions, il est toutefois de votre responsabilité de vous assurer qu'elles sont traitées et assurées correctement dans l'entreprise.

VENDRE	PRODUIRE	GÉRER

Dans la colonne **vendre**, vous listez toutes les tâches qui correspondent à la démarche commerciale : tenir la boutique, rencontrer les clients en rendez-vous, négocier, rédiger un devis ou une proposition commerciale, démarcher au téléphone ou en porte-à-porte. Vous pouvez aussi y inclure les missions liées au marketing et à la communication : établir une stratégie de communication, communiquer sur les réseaux sociaux, mettre à jour le site Internet.

Dans la colonne **produire**, vous indiquez tout ce qui représente le cœur de métier opérationnel de l'entreprise. Ce sont les tâches qui vous permettent de facturer, de réaliser votre chiffre d'affaires.

Dans la colonne **gérer** figurent les missions ayant trait à la gestion de votre entreprise : rédiger les factures, suivre les règlements, relancer les clients, tenir la comptabilité, recruter des salariés, etc.

TÉMOIGNAGE D'ENTREPRENEUR

Jérôme Vauselle, coach Compagnon Kairos :

“En tant qu'indépendant, il faut être ouvert et agile, savoir réagir vite.”

Au quotidien, je partage mon temps entre production (ce que, concrètement, je peux facturer), R&D, communication et administratif (en lien avec un expert-comptable).

Au démarrage, j'ai choisi de me concentrer sur le cœur de mon métier. J'avais en tête la liste des prestations que j'allais proposer : je savais qu'en tant que coach, il fallait diversifier ses activités pour en vivre (accompagnement individuel et collectif, facilitation, formation...). J'ai un goût pour l'accompagnement individuel, et je suis aussi très pragmatique. En tant qu'indépendant, je crois qu'il faut aussi être ouvert et agile, savoir réagir vite. Je mets en œuvre ma créativité pour proposer des prestations en lien avec les besoins de mes clients.

Maintenant que mon activité a un peu plus d'un an, j'ai envie de développer mes compétences de chef d'entreprise. Je n'ai pas envie de recruter des gens ou de faire des levées de fonds. Mais je pense que ce serait utile de me professionnaliser sur ces aspects de gestion et d'optimiser mon temps pour créer une activité pérenne, qui aille loin.

Ce recensement vous permet de visualiser très concrètement l'étendue et la variété des tâches qui devront être accomplies dans votre entreprise. Vous devez ensuite vous demander qui fera quoi. Si vous entreprenez seul, il est relativement simple de répondre à cette question puisque vous devrez tout faire vous-même. Vous avez toutefois la possibilité de recruter, de sous-traiter ou d'externaliser, même si la bonne exécution relèvera toujours de votre responsabilité.

Si vous entreprenez à plusieurs, je vous conseille de vous répartir clairement les tâches, ou tout au moins les grands domaines, en fonction de vos compétences ou de vos préférences.

TÉMOIGNAGE D'ENTREPRENEUSE

Sophie Tellier, fondatrice de Bike'n Learn:

« Aujourd'hui, je continue à me former et à apprendre. »

Dans mon activité d'entrepreneuse, le cœur de mon métier, c'est ma passion pour le sport et ses bénéfices sur les capacités cognitives et l'apprentissage. J'ai énormément lu à ce sujet. Je n'avais pas particulièrement de connaissances ou de réseau concernant la formation, mais j'ai pu concrétiser un partenariat fort avec une école de langues qui apporte ce volet.

À l'origine, je suis contrôleur de gestion : sur tout ce qui est chiffre, gestion, calcul de marge, je n'ai pas trop de souci ! En revanche, je suis moins à l'aise avec les aspects communication et marketing. J'ai pu suivre plusieurs formations sur ces sujets lors de mon passage en couveuse d'entreprise puis en coopérative d'activité et d'emploi.

Aujourd'hui, je continue à me former et à apprendre. Je me nourris beaucoup de lectures sur l'art de vendre et j'investis de plus en plus dans la formation continue. C'est très riche et je regrette de ne pas avoir pris le temps de le faire plus tôt.

En pratique

Étienne quitte son emploi de responsable de communication dans une compagnie d'assurances pour devenir coach. Il s'est formé depuis plusieurs années aux techniques de coaching et va accompagner des cadres dans le développement de leur potentiel via des séances de coaching (individuelles ou en groupe) et l'animation de formations.

VENDRE	PRODUIRE	GÉRER
Animer son compte LinkedIn Écrire des articles de blog Entretenir son réseau professionnel Démarcher des clients potentiels Rédiger des devis et des propositions commerciales	Dispenser des prestations de coaching (individuellement et en groupe) Animer des formations	Facturer les prestations Relancer les clients Encaisser les règlements Suivre la trésorerie Tenir la comptabilité Faire les déclarations annuelles

Étienne s'est formé au coaching depuis plusieurs années. Ses compétences en communication lui seront utiles pour se faire connaître et pour rédiger des propositions commerciales. Il bénéficie aussi d'un important réseau professionnel.

S'il n'a pas de compétences particulières en comptabilité, Étienne pourrait suivre une formation. Il a aussi la possibilité d'externaliser sa comptabilité auprès d'un expert-comptable.

Après des études en école de commerce et un début de carrière dans le marketing digital, **Cécilia** crée une plateforme en ligne d'ateliers créatifs (fabrication de savon, broderie...). Ses ateliers sont animés par des amateurs éclairés.

VENDRE	PRODUIRE	GÉRER
Fédérer une communauté sur les réseaux sociaux Faire connaître l'entreprise/communiquer Améliorer la plateforme web Mettre à jour le site Internet	Identifier les lieux pour l'animation des ateliers Animer les ateliers Recruter des animateurs	Rémunérer les animateurs Encaisser les règlements/suivre la trésorerie Tenir la comptabilité Faire les déclarations annuelles

.../...

.../...

Cécilia va externaliser l'animation des ateliers auprès d'amateurs éclairés qui pourront être des prestataires (auto-entrepreneurs par exemple); elle pourrait aussi envisager de les salarier. Pour les évolutions et les mises à jour de la plateforme web, Cécilia ne dispose pas de compétences en matière de développement informatique. Elle devra rémunérer un prestataire ou, pourquoi pas, envisager de mobiliser un associé ayant un profil de développeur web.

Chloé et Antoine veulent démarrer une activité de livraison à vélo de petits-déjeuners. Cadre dans une entreprise de téléphonie, Chloé a pris des cours de cuisine et veut changer de vie en travaillant pour elle. Son ami d'enfance, Antoine, l'accompagne dans cette aventure.

VENDRE	PRODUIRE	GÉRER
Trouver les clients Mettre à jour le site Distribuer des flyers dans la ville Mettre en place des campagnes de promotion digitale Créer et animer un réseau de prescripteurs Envoyer des devis Enregistrer les commandes	Élaborer les recettes Gérer les achats (approvisionnements en matières premières) Préparer les commandes Livrer les clients	Facturer et encaisser les commandes Tenir la comptabilité et faire les déclarations Entretenir les relations avec le prestataire des livraisons Recruter et gérer l'équipe salariée Établir les fiches de paye

Dans le binôme d'entrepreneurs, c'est Chloé, qui s'est formée à la cuisine en passant un CAP, qui prendra en charge la plupart des aspects liés à la production des repas. Son associé Antoine pourra mettre la main à la pâte en cas de besoin, mais il sera surtout en charge des missions commerciales et de promotion de l'entreprise. Les deux se partageront les tâches liées à la gestion de l'entreprise, tout en faisant appel à un cabinet comptable. Toutes les livraisons seront externalisées et confiées à une entreprise spécialisée dans la livraison à vélo. Si le projet se développe rapidement, Chloé et Antoine recruteront des salariés pour aider en cuisine.

Anna veut ouvrir un lieu convivial proposant des cours de yoga et de méditation, des ateliers zéro déchet, et un salon de thé proposant majoritairement des produits bio et locaux.

.../...

.../...

VENDRE	PRODUIRE	GÉRER
Accueillir les clients/usagers du lieu Vendre les prestations Mettre à jour le site Internet et animer les réseaux sociaux Rédiger une newsletter hebdomadaire	Gérer les achats Servir les clients (salon de thé) Préparer le planning des animations Recruter les intervenants (cours, ateliers)	Tenir la comptabilité à jour Suivre la trésorerie Effectuer les déclarations Gérer les stocks

Les cours et les ateliers proposés par Anna seront externalisés et animés par des intervenants extérieurs. Le rôle d'Anna sera de planifier les animations proposées et d'animer le lieu et la communauté des clients, tout en exploitant le salon de thé. Un point central à anticiper reste l'amplitude horaire d'ouverture du lieu, à confronter aux contraintes personnelles d'Anna.

INTERVIEW D'ENTREPRENEUSE

Stefani Guenn, photographe :

**« Je me suis beaucoup formée toute seule.
Je ressens le besoin d'apprendre
en permanence. »**

Quel a été votre parcours d'entrepreneuse ?

À l'origine, j'étais prof d'anglais et je ne faisais pas du tout de photo, c'est mon conjoint qui était un passionné. Il y a une dizaine d'années, alors qu'il était en transition professionnelle, il a commencé à couvrir des mariages en tant que photographe. C'étaient d'abord des mariages d'amis, puis il a commencé à se faire rémunérer, dans l'objectif d'acheter du matériel. Très vite, je l'ai accompagné, en back-up. Je ne savais pas faire grand-chose, même si j'ai toujours aimé la photo et la vidéo, mais j'ai appris le métier sur le tas. Quand on a démarré, c'était le début du renouveau de la photo de mariage en France. Pendant quelques années, on a travaillé ensemble, en duo. De mon côté, j'étais prof d'anglais à plein temps : la journée je travaillais, le soir je me formais, les week-ends, on photographiait des mariages. On n'avait pas d'enfants, ce qui rendait la chose faisable.

Puis mon conjoint s'est désengagé de la photo pour se consacrer à une autre activité professionnelle et j'ai continué seule. J'ai commencé à couvrir de plus en plus de mariages, j'ai aussi développé des prestations de vidéo. Quand ma fille est née, je suis passée à mi-temps sur mon activité salariée. J'ai aussi mis en place des séances photo de bébés et familles.

Aujourd'hui, je suis photographe à plein temps. Dernièrement, j'ai commencé à faire des reportages en entreprise et à découvrir le monde de la photo corporate, avec également des portraits. Ce côté pro m'a beaucoup plu et aujourd'hui, j'ai vraiment envie de développer cette activité. Je veux aussi proposer du portrait *lifestyle* pour les petites entreprises et les aider à travailler leur *personal branding* avec des photos qui reflètent leur culture d'entreprise.

Comment vous êtes-vous formée, en tant qu'entrepreneuse et en tant que photographe ?

Je me suis beaucoup formée toute seule, en suivant des tutoriels, des workshops en ligne. Je ressens le besoin d'apprendre en permanence. Pour moi, ce qui est vraiment important, c'est de faire des choses nouvelles, de maîtriser de nouvelles techniques que j'ajoute progressivement à celles que je maîtrise déjà.

Dans la photo, chaque exercice a vraiment ses spécificités, et il faut se former constamment. Pour maîtriser de nouvelles techniques, j'ai toujours commencé à m'entraîner avec des proches, en faisant des portfolios gratuits. Cela m'a permis d'aller directement vers ce que j'avais envie de faire. Une fois que j'avais obtenu des photos qui illustraient les prestations que je souhaitais proposer, je les publiais sur mon site.

En termes de communication, c'est vraiment Internet qui m'a permis de me faire connaître, avec mes sites et *via* du référencement. J'ai eu la chance de me lancer à un moment où il y avait moins de concurrence sur le style de photos que je propose, et où il était plus facile de sortir du lot. L'activité de photographe est très chronophage. Il y a bien sûr les prises de vue et le traitement des photos. Mais il faut aussi du temps pour développer l'entreprise. L'aspect communication prend aussi beaucoup de temps et ce n'est pas ce que je préfère. Je dois un peu me forcer, mais c'est important d'être constamment présent, d'alimenter le site et les réseaux sociaux régulièrement (ce que je ne fais vraiment pas assez!).

Points forts et faiblesses : faire le bilan

En tant qu'entrepreneur, il n'est pas indispensable que vous sachiez tout faire dans l'entreprise. En revanche, que vous travailliez seul ou que vous soyez à la tête d'une équipe, c'est sur vos épaules que repose la bonne marche de l'entreprise. C'est pour cette raison qu'il est important que vous soyez conscient de vos points forts et vos faiblesses, pour vous appuyer sur les premiers et corriger les seconds.

En pratique

Le point fort d'**Étienne** est son large réseau professionnel et sa capacité à l'entretenir régulièrement. Cependant, il n'est pas à l'aise pour démarcher par téléphone des entreprises qu'il ne connaît pas pour vendre des prestations de coaching.

C'est la raison pour laquelle Étienne a tout intérêt à s'appuyer sur son réseau pour faire connaître ses prestations, et contacter ses relations professionnelles pour obtenir des rendez-vous et des recommandations. Comme il n'a pas d'expérience commerciale forte, je ne lui conseille pas d'acheter des listings d'entreprises et de contacts à démarcher par téléphone. Cette technique donnerait sans doute des résultats médiocres et il sera plus efficace pour lui de miser sur son réseau.

Sans expérience de la gestion d'une entreprise, Étienne pourrait suivre une formation à la gestion et à la comptabilité qui lui donnerait les bases pour externaliser efficacement certaines tâches à un cabinet d'expertise comptable.

Cécilia prévoit dès le départ de faire appel à des intervenants qui animeront les ateliers. En effet, elle ne dispose pas elle-même des compétences techniques pour le faire. De plus, l'idée de départ de l'entreprise repose sur le fait de faire appel à des intervenants. La relation contractuelle avec ces animateurs restera à formaliser : ils pourraient être salariés ou sous-traitants (notamment dans le cas d'auto-entrepreneurs).

Cécilia compte concentrer son énergie sur ce qu'elle sait faire de mieux : communiquer sur les réseaux sociaux pour promouvoir son projet auprès des clients potentiels. Elle ne doit pas oublier toutefois

.../...

.../...

que son activité nécessite une vigilance particulière pour surveiller le taux de remplissage des ateliers.

Le point faible de Cécilia est qu'elle ne dispose pas de compétences en matière de développement informatique. Elle devra donc faire appel à un prestataire. Le manque de compétences de Cécilia dans ce domaine reste un handicap dans son projet, que ce soit pour négocier avec un prestataire ou pour être autonome dans les évolutions de la plateforme. Elle pourrait recruter un développeur web salarié si son activité le permet, ou bien envisager de mobiliser un associé ayant ce type de profil.

Cadre dans une entreprise de téléphonie, **Chloé** a passé un CAP de cuisine en cours du soir: elle maîtrise donc la production des commandes. Elle a néanmoins peu d'expérience professionnelle et reste une débutante dans ce nouveau métier. Son associé **Antoine** prendra en charge la relation commerciale et la prise de commandes. Il pourra mobiliser pour cela des compétences tirées de ses expériences professionnelles antérieures.

Anna a un parcours professionnel varié. Titulaire d'un master en gestion, elle a exercé de nombreux petits boulots lorsqu'elle était étudiante (serveuse, hôtesse d'accueil, animatrice, vendeuse en boutique...). Elle a un très bon contact avec la clientèle. Elle pratique elle-même le yoga et la méditation et pourra faire appel à son réseau pour trouver des intervenants. Sans expérience concrète en termes de gestion, elle pourrait suivre une formation à la gestion et à la comptabilité qui lui permettrait de renforcer ses connaissances de base.

Après avoir dressé une liste des missions dont vous serez responsable en tant qu'entrepreneur, je vous invite à réaliser cet exercice d'introspection et à identifier vos points faibles et vos points forts.

Voyons ensuite différentes méthodes pour corriger ces points faibles. Vous pouvez décider de **vous former sur un sujet spécifique**, et vous pouvez même pour cela utiliser vos droits à la formation professionnelle (si vous avez travaillé en tant que salarié). Vous pouvez aussi décider de financer une formation sur votre budget personnel, ou bien de vous former vous-même sur certains sujets, en lisant des

ouvrages spécialisés, en suivant des cours en ligne. Si vous êtes en poste, votre employeur acceptera peut-être de financer votre formation (certains employeurs sont très conciliants ; d'autres exigeront que la formation suivie soit en lien direct avec votre emploi).

En pratique

- **Étienne** s'est ainsi formé au coaching lorsqu'il était salarié.
- **Chloé** a financé elle-même des cours du soir et passé son CAP de cuisine.

Si vous entreprenez dans un domaine qui est complètement nouveau pour vous, comme Anna, qui ouvre un tiers-lieu, vous pouvez aller passer du temps dans une entreprise similaire en réalisant une **immersion professionnelle**. Ce dispositif est notamment proposé par Pôle emploi¹, et n'est pas réservé aux personnes au chômage. Vous pouvez aussi envisager de travailler pendant quelques mois en tant que salarié dans le domaine d'activité visé. Cela vous permet de découvrir le secteur tout en acquérant les ficelles de votre futur métier.

Enfin, de multiples **formations à la création d'entreprise** sont proposées, que ce soit par les organismes consulaires (chambres de commerce et chambres de métiers), des associations (comme celles du réseau BGE) ou bien par des organismes de formation privés. Certaines de ces formations à la création d'entreprise sont financées par Pôle emploi. Si vous êtes en poste, notez qu'une offre de plus en plus complète de formations en ligne et de MOOC est disponible sur Internet.

1. <https://www.pole-emploi.fr/candidat/votre-projet-professionnel/definir-votre-projet-professionnel/realiser-une-immersion-professionnelle.html#>

Le démarrage de l'activité, une phase de rodage qui peut prendre du temps

J'ai remarqué que de nombreux futurs entrepreneurs ont tendance à sous-estimer le temps qui leur sera nécessaire pour acquérir le savoir-faire propre à leur nouveau métier. C'est pourtant une réalité, et c'est tout à fait normal ! C'est la raison pour laquelle je vous incite systématiquement à tenir compte dans vos prévisions financières de ce temps de démarrage de l'activité, pendant lequel vous serez en rodage. Mieux vaut s'assurer que vous avez les moyens financiers de cet apprentissage sur le terrain, plutôt que de devoir fermer votre entreprise de façon anticipée. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point dans la deuxième partie de cet ouvrage.

Votre activité est-elle réglementée ?

Qu'est-ce qu'une activité réglementée ? C'est une activité dont l'exercice est soumis au fait de disposer d'une qualification spécifique, généralement un diplôme ou un agrément.

De très nombreuses activités professionnelles sont réglementées. Il peut s'agir d'activités artisanales (coiffeur, plombier...), libérales (avocat, agent d'assurances...), mais aussi commerciales (opticien, livreur, agent immobilier...).

Si vous ne disposez pas vous-même du diplôme ou de l'agrément nécessaire, vous pouvez dans certains cas vous associer avec une personne habilitée, ou bien salarier un collaborateur qui le soit.

Vous pouvez aussi envisager de transformer votre projet, de façon à ne pas être soumis à une réglementation contraignante.

En pratique

L'ouverture d'une **crèche** est soumise à une réglementation importante. Un aspect de cette réglementation concerne les qualifications professionnelles du directeur de l'établissement. Elles varient en fonction de sa capacité d'accueil. Si la crèche dispose de 21 à 40 places d'accueil, elle doit être dirigée par une personne titulaire du diplôme d'État de puériculture et justifiant de trois ans d'expérience ou (avec des conditions supplémentaires) du diplôme d'État d'éducateur de jeunes enfants. Les micro-crèches, dont la capacité d'accueil est limitée à 10 enfants, n'ont pas d'obligation de nommer un directeur, mais un référent technique chargé du suivi technique de l'établissement et de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet d'accueil. Si ce référent technique désigné n'est pas titulaire de l'une des qualifications professionnelles prévues par la réglementation, le gestionnaire doit s'assurer du concours régulier d'une personne qualifiée.

Ainsi, si votre projet est l'ouverture d'une crèche, mais que vous n'êtes pas titulaire d'un des diplômes prévus par la réglementation, vous pouvez envisager de recruter une personne titulaire du diplôme, ou bien de vous associer à cette personne (vous devrez valider avec votre business plan que les revenus tirés de l'activité permettent bien de générer suffisamment de revenus pour vous faire vivre tous les deux). Vous pouvez aussi envisager d'ouvrir une structure plus petite qui sera soumise à une réglementation moins stricte.

Plus largement, et au-delà des conditions d'accès à la profession, de très nombreuses activités doivent respecter une réglementation plus ou moins complexe. La réglementation peut concerner le respect de normes sanitaires, de normes de sécurité, de normes d'accessibilité...

Il est très important d'être informé en amont des normes que vous serez amené à respecter. En effet, comme le dit l'adage : « Nul n'est censé ignorer la loi. » Le non-respect de la réglementation en vigueur peut vous faire perdre du temps ou de l'argent – si vous avez mal anticipé les travaux dans votre local professionnel, par exemple. En cas de manquement à vos obligations, votre responsabilité personnelle peut être engagée, y compris au niveau pénal.

Il est impératif de vérifier avant la création de votre entreprise si l'activité que vous envisagez d'exercer est réglementée ou non. Pour cela, vous pouvez vous adresser au centre de formalités des entreprises dont vous dépendez ou à la fédération professionnelle de votre secteur d'activité.

Vous trouverez aussi une liste des activités réglementées sur le site de Bpifrance Crédit, assortie de détails sur les éléments de réglementation à respecter¹.

1. <https://bpifrance-creation.fr/entrepreneur/activites-reglementees>

ÉVALUER SON CHIFFRE D'AFFAIRES PRÉVISIONNEL

Dernière étape de la première partie de votre business plan : vous allez désormais estimer votre chiffre d'affaires prévisionnel.

Cette étape effraie souvent les porteurs de projets de création d'entreprise, qui estiment qu'il est difficile d'anticiper son chiffre d'affaires dans le cadre de la préparation d'un business plan. « Je n'ai aucune idée du chiffre d'affaires que je vais réaliser », « Je ne vois pas comment je peux savoir combien de clients j'aurai », « Je verrai bien quand j'aurai démarré mon activité » sont des réactions courantes parmi les futurs entrepreneurs.

Et pourtant, il est primordial de s'interroger sur son chiffre d'affaires prévisionnel et de le calculer. Il existe pour cela plusieurs méthodes. Aucune d'entre elles n'est infaillible, et je conseille généralement d'utiliser plusieurs méthodes pour son projet, afin de combiner différentes approches et de pouvoir estimer un montant réaliste. Ces calculs permettent de se projeter très concrètement dans son projet et de valider sa faisabilité concrète. Dans un second temps, vous comparerez ce chiffre d'affaires prévisionnel avec votre seuil de rentabilité (voir la partie 2).

Méthode 1 : les référentiels, ou les prix du marché

Avec la méthode des référentiels, il s'agit d'étudier le chiffre d'affaires réalisé par des activités similaires (vos concurrents, par exemple). Pour certains secteurs d'activité, on peut trouver relativement facilement des études ou des statistiques sectorielles. Par analogie, vous pourrez en déduire un chiffre d'affaires potentiel pour votre activité. Dans

tous les cas, il sera indispensable de rapprocher les éléments collectés des caractéristiques propres à l'entreprise que vous comptez créer.

Cette méthode peut donner une approximation intéressante lorsque vous créez une entreprise dans un secteur bien connu, pour lequel il existe des chiffres compilés sur de nombreuses entreprises. Ainsi, selon les chiffres de l'Union nationale des entreprises de coiffure (Unec), en 2018, un salon de coiffure réalisait un CA annuel moyen de 76 000 €, et employait 2,36 salariés¹.

Dans des secteurs d'activité émergents ou moins organisés, les informations peuvent être moins pertinentes ou tout simplement inexistantes.

En pratique

⋮ **Étienne** va s'installer en tant que coach. Selon une étude réalisée en 2016, le chiffre d'affaires annuel brut d'un coach ou consultant en entreprise se situerait entre 25 000 et 100 000 €².

Dans tous les cas, des données statistiques ou issues d'études ou d'autres entreprises seront à nuancer en fonction de l'entreprise créée : son environnement, les clients visés, le positionnement sur le marché.

Une autre méthode se rapproche de celle des référentiels. Il s'agit d'estimer le potentiel de CA réalisable sur la zone de chalandise, puis d'évaluer la part de marché que votre entreprise sera en capacité de prendre à ses concurrents.

Je n'ai jamais rencontré de situation où cette méthode se révélait pertinente en pratique, en tout cas dans le cadre de la création d'une petite entreprise. Son approche est trop théorique et éloignée du terrain pour les projets que nous envisageons ici. Elle est à mon sens à réserver aux projets de grande envergure.

1. Source : <https://unec.fr/chiffres-cles-de-la-coiffure/>

2. Source : <http://www.radiocoaching.info/enquete-sur-coachs-professionnels/>

Méthode 2: les intentions d'achat

Au cours de votre étude de marché, vous avez peut-être eu connaissance d'intentions d'achat de la part de futurs clients. Il est possible de se baser sur ces éléments pour extrapoler votre chiffre d'affaires prévisionnel, ou au moins une partie de ce chiffre d'affaires.

En pratique

Étienne rencontre au cours de son étude de marché plusieurs cadres qui s'engagent à faire appel à ses services pour du coaching.

Anna fait la connaissance de plusieurs professeurs de yoga qui se disent intéressés pour louer son espace chaque semaine pour y donner leurs cours.

Chloé et Antoine réalisent une simulation des commandes à venir lors d'une semaine type à partir des résultats de leur étude de marché. Cette semaine type reste en dessous de leur potentiel de production et leur permet d'envisager de faire tourner l'entreprise à deux sans embaucher de salarié.

L'étude de marché leur permet d'évaluer que leur panier moyen sera de 30€ HT pour les particuliers, avec un pic d'activité les samedis et dimanches, et de 150€ HT pour les professionnels, avec une activité légèrement plus forte les lundis et vendredis.

Chloé et Antoine prévoient de réaliser un CA de 3675€ HT par semaine, soit un chiffre d'affaires annuel d'environ 175 000€ HT.

Méthode 3: le potentiel de production

Enfin, certaines activités sont limitées par leur capacité de production et ont un chiffre d'affaires « plafond » qu'il est intéressant d'évaluer. Ainsi une entreprise de conseil peut être limitée par le nombre d'heures facturables chaque semaine ou chaque mois, un restaurant par le nombre de clients servis, une entreprise de confection par la quantité de stock fabriquée.

Il est intéressant d'évaluer ce plafond de chiffre d'affaires de l'entreprise et de le comparer avec le chiffre d'affaires prévisionnel, puis avec le chiffre d'affaires au seuil de rentabilité (voir le chapitre sur le compte d'exploitation). On pourra ainsi valider ou invalider les hypothèses de tarifs et le modèle économique de l'entreprise.

En pratique

- Pour une activité de prestation de services comme celle d'**Étienne**, qui vend des heures de conseil et de formation, on considère qu'il est illusoire d'espérer facturer plus de la moitié de son temps de travail. Étienne, coach, peut envisager de facturer la moitié de son temps de travail : il doit tenir compte du temps de démarchage commercial ou de réponse à des appels d'offres, du temps de déplacement, des tâches administratives, etc.
- S'il facture 20 heures par semaine à un taux horaire de 60€ HT, il réalisera un chiffre d'affaires de 5 000€ HT environ par mois, ou encore 55 000€ HT par an.
- Si son taux horaire de facturation est de 100€ HT, le chiffre d'affaires annuel sera d'environ 95 000€ HT.

Si le potentiel de chiffre d'affaires de votre projet semble trop faible pour rentabiliser l'activité, vous pouvez envisager d'améliorer la rentabilité de votre activité de plusieurs façons :

- commercialiser des services complémentaires ;
- augmenter vos tarifs ;
- négocier les tarifs de vos fournisseurs ;
- revoir l'organisation de l'entreprise pour produire plus ;
- etc.

Méthode 4 : le test

Il est aussi parfois possible de tester son activité à petite échelle avant de se lancer à temps plein : s'immatriculer comme micro-entrepreneur en parallèle de son emploi salarié, réaliser des prestations de conseil

dans le cadre d'une société de portage salarial. Cela permet de tester le réalisme des hypothèses de chiffre d'affaires et la réaction du marché.

Certains porteurs de projet valident l'appétence des clients pour leurs produits ou leurs services en réalisant une campagne de prévente ou une campagne de *crowdfunding*. Les couveuses d'entreprise sont aussi une façon de tester son projet grandeur réelle et de valider ou non les données théoriques avancées dans le business plan.

TÉMOIGNAGE D'ENTREPRENEUSE

Sophie Tellier, fondatrice de Bike'n Learn :

« La réussite n'est pas forcément immédiate. Mais quand on a touché à l'entrepreneuriat, on ne peut pas faire machine arrière. »

Je suis passionnée par les effets du sport sur le cerveau et j'ai eu l'idée d'associer l'apprentissage des langues à l'activité physique. Mon intention de départ, c'était d'organiser des formations sur vélos statiques et j'ai pensé à contacter les salles de sport, afin d'utiliser les salles de *cycling* (salles équipées de vélos uniquement) lorsqu'elles n'étaient pas occupées pour organiser mes formations Bike'n Learn.

À cette étape de l'idée, j'étais tellement convaincue par le concept que je pensais que créer ma boîte serait facile ! Mais, avec le recul, je me rends compte qu'à ce moment-là, je n'avais pas encore de vraie culture business.

J'ai intégré une couveuse d'entreprises et j'ai fait des premiers tests en salle de sport, avec CMG (Club Med Gym) et Magic form. Cela m'a permis de valider le concept, mais je ne touchais pas le public que je visais, et les vélos utilisés dans les salles de sport n'étaient pas adaptés à la prise de notes.

J'ai alors découvert les vélos-bureaux, déjà en vogue aux États-Unis, proposés par une entreprise parisienne pour les enfants atteints de trouble de déficit de l'attention et d'hyperactivité (TDAH). En parallèle, lors d'un *afterwork* entre entrepreneurs, j'ai rencontré Olivia Lafond, la fondatrice de l'école de langues The French touch, Langues

et Cultures. Nous avons décidé de travailler ensemble : Olivia apportait toute la partie pédagogique et son réseau de profs, de mon côté, j'avais un concept de formation innovante, qui crée du lien et apporte du fun dans l'apprentissage. Je me suis dirigée vers la cible des entreprises et leurs budgets de formation. L'activité était lancée !

Un projet, c'est long à développer, la réussite n'est pas forcément immédiate. Je me suis lancée avec une idée innovante : « apprendre en pédalant ». En 2016, ça faisait rigoler, ça ne semblait pas très sérieux. Mais après avoir goûté à l'entrepreneuriat, impossible de faire machine arrière.

Méthode alternative : le chiffre d'affaires au seuil de rentabilité

En pratique, et bien que le calcul du chiffre d'affaires prévisionnel soit parfois présenté comme un passage obligé du business plan, il n'est pas toujours évident de le calculer.

J'estime que vous pouvez parfaitement décider de laisser cette étape de côté si elle vous pose des difficultés. Lors du calcul de votre seuil de rentabilité, vous aurez l'occasion de calculer le chiffre d'affaires à réaliser pour couvrir vos charges, et de le convertir en nombre de prestations à vendre. Il sera temps de vous poser la question du réalisme et de la faisabilité de ces projections au regard des moyens mis en œuvre.

Maintenant que vous avez estimé votre chiffre d'affaires prévisionnel, vous pouvez indiquer son montant dans votre business plan. On indique habituellement un chiffre d'affaires annuel et hors taxes.

Ce chiffre seul reste néanmoins un peu aride, et il sera utile d'ajouter des éléments pour détailler le montant. Vous pouvez par exemple décomposer votre chiffre d'affaires prévisionnel par mois et par nombre de prestations ou d'articles vendus.

En pratique

Anna calcule son chiffre d'affaires prévisionnel au cours de la première année de la façon suivante :

- pas de chiffre d'affaires prévu les deux premiers mois (février et mars) en raison des travaux dans le local et du temps nécessaire pour l'installation;
- avril : ouverture ; le CA est de 30 % du seuil de rentabilité ;
- mai : le CA atteint 50 % du seuil de rentabilité ;
- juin-juillet : le CA atteint 80 % du seuil de rentabilité ;
- août (période de vacances) : prévisions de CA à 60 % du seuil de rentabilité ;
- septembre : le CA atteint 85 % du seuil de rentabilité ;
- octobre à janvier : le CA atteint les objectifs du seuil de rentabilité.

MOIS	CA SALON DE THÉ/ RESTAURATION (HT)	CA ORGANISATION D'ATELIERS (HT)	CA LOCATION D'ESPACE (HT)	CA MENSUEL TOTAL (HT)
Février	0€	0€	0€	0€
Mars	0€	0€	0€	0€
Avril	949€	569€	207€	1725€
Mai	1581€	949€	345€	2875€
Juin	2530€	1518€	552€	4600€
Juillet	2530€	1518€	552€	4600€
Août	1898€	1139€	414€	3451€
Septembre	2688€	1613€	587€	4888€
Octobre	3163€	1898€	690€	5751€
Novembre	3163€	1898€	690€	5751€
Décembre	3163€	1898€	690€	5751€
Janvier	3163€	1898€	690€	5751€

Selon l'objectif visé à travers votre business plan, vous devrez peut-être retravailler vos prévisions à la hausse ou à la baisse. Vous pouvez parfaitement prévoir un chiffre d'affaires prudent dans une première version, et dresser des prévisions plus optimistes pour solliciter un financement bancaire.

Il sera aussi utile d'indiquer, si c'est le cas, le montant de chiffre d'affaires déjà acquis (promesses d'achats, lettres d'intention).

CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Comment formaliser tous ces éléments ?

Tout d'abord, vous n'avez aucune obligation de rédiger votre business plan. Cependant, passer par l'écrit a un intérêt indéniable : coucher votre projet sur le papier vous permet de sortir du projet rêvé, de commencer à le formaliser et de mieux prendre conscience des faiblesses qu'il peut avoir ou des points qui restent à approfondir. De plus, un certain nombre de partenaires de votre projet (vos financeurs, votre bailleur, certains fournisseurs) vous demanderont de leur remettre un business plan.

Voici un exemple de plan que vous pouvez utiliser pour regrouper les éléments collectés et rédiger cette première partie de votre business plan.

1 – EXECUTIVE SUMMARY	Présentation d'une page pour donner une vision globale du projet: nom de l'entreprise, nature de l'activité, genèse du projet, typologie du marché et clientèle cible
2 – ÉQUIPE	Présentation du porteur de projet et de l'équipe
3 – PRÉSENTATION DU PROJET	Description des produits ou services Proposition de valeur Marketing mix
4 – ÉTUDE DE MARCHÉ	Conclusions de l'étude de marché: – environnement marché/réglementation; – clients; – concurrents; – fournisseurs; – localisation de l'entreprise.
5 – CHIFFRE D'AFFAIRES PRÉVISIONNEL	Calcul du CA prévisionnel

Il est inutile de rédiger des pages et des pages ! Cette première partie de votre business plan est avant tout une synthèse qui présente uniquement le résultat de vos recherches. Elle doit rester agréable à lire et ne pas être alourdie par tout le contenu de vos investigations.

Vous pouvez inclure vos tableaux récapitulatifs ou vos graphiques. Vous pouvez aussi illustrer votre projet, que ce soit par des photos de vos futurs produits, votre logo, le menu de votre restaurant. Un *mood board* (planche de tendance) aura aussi sa place dans votre dossier pour illustrer votre concept et le communiquer visuellement aux lecteurs du projet.

■ **Quid du *pitch deck* ?**

Le monde des start-up a généralisé l'utilisation du terme anglo-saxon *pitch deck*, qui désigne un document de présentation servant à présenter les points essentiels d'un projet. L'objectif est de susciter l'intérêt d'investisseurs potentiels pour un projet et de leur donner envie de l'étudier et de le financer.

Le *pitch deck* doit présenter le projet, sa faisabilité et son potentiel et surtout, raconter une histoire qui apporte des informations sur l'origine du projet et l'équipe fondatrice. C'est un document synthétique et visuel, généralement réalisé sur un diaporama (PowerPoint par exemple), et avec une attention particulière portée au graphisme et au design.

En dehors de la forme, les liens entre business plan et *pitch deck* sont évidents. Notez toutefois que les *pitch decks* apportent souvent moins de détails et d'éléments rédigés que les business plans classiques. Ils sont très efficaces pour susciter l'attention et apporter des informations de base. Ils restent encore relativement peu utilisés en dehors du monde des start-up, et peuvent déstabiliser les interlocuteurs qui ont peu l'habitude d'en lire. Votre banquier risque de ne pas se contenter d'un *pitch deck* attrayant, et de vous demander la fourniture d'un business plan plus conventionnel.

Néanmoins, ce type de présentation à mi-chemin entre business plan et plaquette commerciale peut se révéler un atout indéniable pour convaincre des partenaires sans leur donner d'informations trop précises sur votre projet.

Partie 2

PARLONS CHIFFRES

Vous avez décidé de rédiger un business plan pour votre future activité, que ce soit pour vous rassurer, rassurer vos partenaires, chercher des financements ou tout simplement pour évaluer les besoins nécessaires au lancement de l'activité et évaluer la rentabilité de votre projet.

Si vous avez suivi la première partie de cet ouvrage, vous avez mis à plat votre projet, étudié votre marché et validé votre projet personnel. Vous avez aussi commencé à évaluer le chiffre d'affaires prévisionnel de l'entreprise. Si vous n'avez pas encore terminé toutes ces étapes, ce n'est pas très grave. La création d'une entreprise est une démarche progressive: il est souvent nécessaire de revenir plusieurs fois sur les mêmes étapes avant de les valider, et c'est normal. Dans cette démarche itérative, vous allez souvent revenir en arrière ou anticiper sur la suite. Vous pouvez donc aborder votre business dans l'ordre qui vous convient le mieux.

Vous allez désormais entrer dans le vif du sujet et attaquer la partie chiffrée de votre business plan. Voyons comment l'aborder.

DES CHIFFRES BIEN CADRÉS

■ Les principaux tableaux financiers

Les principaux tableaux de votre business plan sont au nombre de trois : le plan de financement au démarrage, le compte d'exploitation et le plan de trésorerie. Ils correspondent aux principales notions que vous devez maîtriser en tant qu'entrepreneur et gestionnaire de votre future entreprise, et à quelques questions fondamentales.

De quoi ai-je besoin pour me lancer ?



Le **plan de financement au démarrage** liste les besoins nécessaires au lancement de l'activité et les ressources (disponibles ou à mobiliser).

Le chiffre d'affaires que je prévois de réaliser me permettra-t-il de régler toutes les charges de l'entreprise (et de me verser une rémunération) ?



Le **compte d'exploitation** récapitule les dépenses de l'entreprise et permet de vérifier que le chiffre d'affaires prévisionnel sera suffisant pour couvrir ces frais. Si ce n'est pas le cas, il sera nécessaire de remettre en question l'activité !

Aurai-je assez d'argent pour tenir en attendant que mon activité ait atteint son rythme de croisière ?



Le **plan de trésorerie** permet de ventiler toutes les dépenses et toutes les recettes prévues sur les 12 premiers mois de l'activité. On vérifie de cette façon si la trésorerie de l'entreprise est suffisante pour tenir sans déficit.

En complément de ces trois tableaux financiers, vous devrez maîtriser deux autres notions : la détermination de vos tarifs et le calcul du besoin en fonds de roulement. Si vous maîtrisez ces cinq notions fondamentales, vous êtes en mesure de finaliser votre business plan.

■ **Les éléments dont vous disposez déjà**

Vous n'avez besoin que de deux feuilles de papier et d'un stylo pour commencer à regrouper les premiers éléments de votre business plan. Il est en effet plus que probable que vous ayez déjà un certain nombre d'éléments en tête, issus de votre étude de marché ou des recherches effectuées sur votre modèle économique.

Nous allons simplement recenser et classer les besoins et les ressources que vous avez en tête, et compléter les éléments manquants. Nous les placerons ultérieurement dans les bonnes « cases » du business plan (voir les parties 2 et 3).

...

1

Les besoins

Vous allez recenser dans un premier tableau intitulé **Besoins** tout ce qui est nécessaire à votre activité. Vous listez dans la colonne de gauche les postes de dépenses que vous n'aurez à faire qu'une seule fois et qui correspondent aux besoins permanents de l'entreprise.

Vous notez dans la colonne de droite les postes de dépenses qui sont générées par l'activité et qui reviendront régulièrement. Ce sont les dépenses qui correspondent au fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Si vous connaissez les montants correspondants, indiquez-les. Vous pouvez aussi vous contenter d'approximations ou de fourchettes de prix. Tous les montants sont à renseigner en TTC.

BESOINS	
Une seule fois	Réguliers
Immatriculation de l'entreprise	Loyer
Dépôt de marque	Matières premières
Véhicule	Campagnes de publicité
Matériel	Rémunération du dirigeant
Travaux	Cotisations sociales
Dépôt de garantie	Salaires
Création de site Internet	Impôts et taxes
Etc.	Assurances
	Téléphone/EDF
	Etc.

Les ressources

Listez ensuite sur une seconde feuille de papier les **Ressources** de votre entreprise en différenciant les ressources disponibles au démar-
rage de l'activité et les ressources régulières.

Les ressources de départ peuvent être celles dont vous disposez déjà : votre apport de départ, l'argent que votre entourage pourra vous prêter ou investir directement dans l'entreprise. Si ces ressources sont insuffisantes pour couvrir l'intégralité des besoins, vous aurez besoin

de trouver des financements complémentaires (prêt bancaire, prêt d'honneur, subvention) ou de revoir vos dépenses à la baisse (location de matériel plutôt qu'achat, marché de l'occasion plutôt que du neuf, etc.). Vous pourrez aussi chercher à anticiper les entrées de chiffre d'affaires (en lançant une campagne de *crowdfunding* en pré-vente, par exemple).

Les ressources régulières sont celles qui entrent régulièrement dans les caisses de votre entreprise, autrement dit votre chiffre d'affaires ! C'est votre chiffre d'affaires qui représentera l'unique moyen de faire entrer de l'argent dans l'entreprise. À ce stade, vous pouvez renseigner les informations relatives aux premiers clients de l'entreprise et au chiffre d'affaires associé, si vous les connaissez déjà.

RESSOURCES	
Ressource de départ	Ressources régulières
Apport personnel/apport des associés Prêt bancaire Prêt d'honneur Subvention Campagne de <i>crowdfunding</i> Etc.	Vente de biens ou de services

En pratique

Étienne s'installe à son compte en tant que coach. Il n'a pas besoin de bureau : il travaillera principalement à son domicile et réalisera ses rendez-vous en visio ou chez ses clients. Quelques jours par mois, il ira travailler dans un espace de *coworking*. Il va acheter un nouvel ordinateur portable (le sien est en fin de vie) et une imprimante et installera un vrai coin bureau chez lui. Il va aussi prendre un second abonnement téléphonique. Il compte faire appel à un graphiste pour réaliser son logo et fera imprimer des cartes de visite. Il prévoit aussi un budget documentation (achat de livres, abonnement à des revues/sites professionnels).

Étienne a repéré les prix du matériel à acheter (ordinateur et imprimante, petit mobilier) sur des sites Internet de grande distribution

.../...

.../...

spécialisée. Il fera imprimer une centaine de cartes de visite pour commencer. Pour estimer les frais de création graphique, il effectue une recherche sur Internet et compare les tarifs de graphistes. Tous ces montants sont des évaluations, qu'Étienne affinera ensuite si besoin en demandant des devis.

BESOINS	
Une seule fois	Réguliers
Ordinateur	1 000 €
Imprimante	300 €
Bureau et chaise	250 €
Logo (graphiste)	1 000 €
Cartes de visite	50 €
	Espace de coworking
	Téléphone
	Supervision
	Documentation
	50 €/jour
	50 €/mois
	200 €/mois
	?

Étienne ne sait pas encore à quelle fréquence il ira travailler dans un espace de *coworking*, ni quels seront les frais liés à la supervision et à l'achat de documentation.

Pensez bien à lister tous vos frais

Dans son budget, Étienne a oublié d'indiquer les frais de création de l'entreprise: frais d'immatriculation (il hésite encore entre entreprise individuelle et société, mais nous partons sur l'hypothèse qu'il opte pour la création d'une SAS), et frais d'avocat pour la rédaction des statuts. Seront aussi à ajouter la création d'un site Internet, les frais d'expertise comptable et d'assurance, les frais liés à ses déplacements et à la participation à des événements professionnels (salons, colloques).

Intéressons-nous maintenant aux ressources dont Étienne disposera. Étienne quitte son poste en signant une rupture conventionnelle. Son indemnité légale de départ lui permettra de financer ses premiers frais.

.../...

.../...

RESSOURCES

Ressources de départ

Apport personnel 45 000€

Ressources régulières

Coaching 100€/h
Animation de formations 350€/jour

En tant que demandeur d'emploi, Étienne pourra conserver une indemnisation Pôle emploi tant que son activité ne lui permettra pas de se rémunérer, pendant une durée pouvant aller jusqu'à deux ans. Même s'il ne s'agit pas d'une ressource de l'entreprise en tant que telle, cela lui permettra de ne pas devoir obligatoirement tirer une rémunération de l'activité.

Cécilia veut créer une plateforme en ligne d'ateliers créatifs (fabrication de savon, broderie...). Ses ateliers sont animés par des amateurs éclairés ayant envie de conduire des ateliers et de transmettre leur savoir-faire à des personnes désireuses de passer un moment convivial.

Elle dresse la liste de ce dont elle a besoin pour démarrer son entreprise.

BESOINS

Une seule fois

Site Internet

30 à
40 000€Création
de la société

3000€

Création graphique

3500€

Réguliers

Local pour les ateliers

?

Campagnes de pub
(réseaux sociaux)

500€/mois

Rémunération
des animatrices30 % du CA
de l'atelierAchat des matières
premières5-10 %
du CA
de l'atelierAssurance
Frais bancaires/
paiement en ligne

?

2 % transaction

Cécilia n'est pas certaine du budget nécessaire pour créer son site Internet : elle s'est renseignée rapidement auprès d'une agence web, mais va continuer à affiner son besoin. Le montant annoncé lui paraît élevé au regard de son budget et elle n'est pas encore certaine de

.../...

....

ses besoins réels. Concernant le lieu pour organiser ses ateliers, elle rêve d'ouvrir son propre lieu, mais n'est pas sûre de disposer du budget nécessaire pour ouvrir un lieu accessible et agréable en centre-ville. En attendant, elle va organiser ses ateliers dans des boutiques, des hôtels ou des cafés qui lui mettront un espace à disposition.

Concernant les ressources dont elle dispose, Cécilia a économisé 5 000€ et ses parents sont prêts à lui donner la même somme. Les ressources régulières proviendront de la vente d'ateliers.

RESSOURCES	
Ressources de départ	Ressources régulières
Apport personnel + famille 10 000€	Vente d'ateliers à des particuliers Vente d'ateliers en B2B

Chloé et Antoine, 38 ans, créent une activité de livraison à vélo de petits-déjeuners. Ils vont avoir besoin d'une cuisine équipée professionnelle et aux normes pour préparer les repas. Pour la livraison, ils décident de sous-traiter auprès d'une coopérative de livreurs à vélo, ce qui leur évitera de devoir investir dans des vélos et de recruter des livreurs.

Chloé et Antoine listent rapidement ce dont ils ont besoin pour se lancer. Ils ont une première estimation de leurs besoins, sauf en ce qui concerne le local professionnel. Idéalement, ils voudraient s'installer dans une cuisine déjà aux normes, ce qui leur éviterait de devoir financer des travaux.

BESOINS			
Une seule fois		Réguliers	
Local professionnel	?	Loyer du local pro	?
Travaux/aménagements	?	Matières premières	30 % du CA
Matériel de cuisine : frigo, fourneau...	10 000€	Emballages	5 % du CA
Vaisselle et petit équipement	7 000€	Frais de livraison	5 à 8€/livraison
Véhicule	3 000€	Rémunération des 2 dirigeants hors charges	4 000€/mois
Site Internet	2 000€		
Publicité de départ	?		
	?		

....

.../...

À eux deux, Chloé et Antoine ont réuni un apport de 30000€. Ils envisagent de recourir à un prêt bancaire pour financer les investissements dans le matériel de cuisine et les travaux éventuels, et de conserver un maximum leur apport personnel pour faire face aux premières dépenses. Chloé pourra aussi mettre son véhicule à la disposition de l'entreprise.

RESSOURCES	
Ressources de départ	Ressources régulières
Apport personnel 30000€ Prêt bancaire Véhicule de Chloé	Livraison de petits-déjeuners Événements professionnels

Pour ouvrir un lieu convivial proposant des cours de yoga et de méditation, des ateliers zéro déchet et un salon de thé/petite restauration, **Anna** a besoin avant tout de trouver un local adapté. Elle a commencé à interroger les agences immobilières du quartier dans lequel elle rêve de s'installer pour se renseigner sur les tarifs, mais se rend compte que les prix des locaux, les conditions (dépôt de garantie, droit au bail) et travaux à prévoir sont très variables.

Anna retient les hypothèses suivantes concernant le local professionnel :

- une surface de 70m²;
- un loyer de 12€ HT/m²/mois;
- des charges locatives s'élevant à 15 % du loyer mensuel;
- un pas-de-porte (droit d'entrée) de 10000€;
- des frais d'agence représentant 15 % du loyer annuel hors taxes et hors charges;
- un dépôt de garantie de 3 mois de loyer.

BESOINS			
Une seule fois		Réguliers	
Frais d'immatriculation	2000€	Loyer mensuel	840€
Agence immobilière	1512€	Charges locatives (15 %)	126€
Pas-de-porte	10000€	Rémunération	?
Dépôt de garantie	2520€	des intervenants	
Travaux / décoration	?	Boissons / matières	
Mobilier	?	premières	30 % du CA
Machine à café + petit matériel	2500€	EDF / eau	salon de thé
		Assurance	?

.../...

.../...

- Anna a un apport de 10 000 €. Elle compte faire appel à la banque pour un emprunt, et peut-être lancer une campagne de *crowdfunding* pour à la fois compléter son budget et mobiliser la communauté de ses futurs clients.

RESSOURCES	
Ressources de départ	Ressources régulières
Apport personnel 10 000 €	Salon de thé
Banque	Ateliers et cours
<i>Crowdfunding</i> 4 000 € ?	Location de salle

Compléter les informations manquantes

Vous vous apercevez certainement à ce stade que vous ne disposez pas de tous les éléments, et qu'il vous manque des chiffres clés.

Dans un premier temps, vous pouvez vous contenter d'approximations ou de fourchettes. Vous le savez : établir un business plan est une démarche progressive, et vous affinerez ultérieurement vos chiffres. Dans votre budget, n'hésitez pas à indiquer des fourchettes hautes : mentionnez le prix d'un matériel neuf, par exemple, que vous pourrez acquérir d'occasion si votre budget est trop serré. Si vous avez du mal à boucler votre plan de financement, il vous sera plus facile de revoir le budget à la baisse si les dépenses étaient dans la fourchette haute. De plus, vous vous rendrez compte que vous avez probablement sous-estimé certains postes, ou même complètement oublié de compter des dépenses à réaliser.

Les grossistes, fournisseurs de matériel professionnel et autres agents immobiliers ne font pas toujours preuve de beaucoup de patience et de compréhension avec les porteurs de projets de création d'entreprise, surtout si votre projet n'en est qu'à ses débuts. Si vous parvenez à obtenir un devis, tant mieux ! Mais souvent, ces interlocuteurs refusent de traiter avec des particuliers. De votre côté, vous n'avez

peut-être pas déjà envie de griller une carte en dévoilant trop tôt votre projet aux agents immobiliers de votre ville ou à des futurs partenaires commerciaux. Comment faire alors pour compléter votre budget?

Gardez bien à l'esprit qu'à ce stade, vous n'avez nullement besoin de devis officiels. Vous allez donc vous transformer en véritable enquêteur et chercher les chiffres dont vous avez besoin par tout moyen utile: repérez des tarifs sur Internet, essayez de vous procurer les catalogues de vos futurs fournisseurs, repérez des prix d'agences immobilières, interrogez des professionnels hors de votre zone de chalandise, rendez-vous sur des salons...

Et n'oubliez pas d'archiver soigneusement vos recherches en gardant les sites Internet en favoris, en réalisant des captures d'écran des informations ou en prenant soigneusement des notes.

Félicitations, vous avez commencé à ébaucher un plan de financement au démarrage ainsi qu'un compte d'exploitation! Nous allons désormais nous pencher en détail sur ces deux éléments du business plan, afin de les finaliser avant de construire le plan de trésorerie.

FAITES VOS COMPTES : LE COMPTE D'EXPLOITATION PRÉVISIONNEL

Le compte d'exploitation récapitule les dépenses et les recettes de l'entreprise sur une période donnée, généralement une année ou un exercice comptable. Il est aussi parfois appelé compte de résultat.

■ **Un compte d'exploitation pour évaluer la rentabilité du projet**

Votre compte d'exploitation reflète l'activité habituelle de l'entreprise. Il va répertorier toutes les charges supportées par votre entreprise durant l'année, ainsi que toutes ses recettes. Attention, il ne s'agit que des charges supportées par l'activité « de routine ». Les dépenses exceptionnelles que sont les investissements, c'est-à-dire les gros achats, les achats durables, n'entrent pas dans les dépenses listées dans le compte d'exploitation.

En ce qui concerne les ressources du compte d'exploitation, on prendra en compte le chiffre d'affaires de l'entreprise, mais pas les entrées exceptionnelles comme un crédit bancaire, une subvention ou les apports des associés. Ces éléments non récurrents seront listés dans votre plan de financement de départ.

Votre compte d'exploitation prévisionnel doit vous permettre de valider la rentabilité de votre modèle économique en vérifiant un certain nombre d'éléments.

Quel est le chiffre d'affaires minimal à réaliser pour couvrir les charges d'exploitation ?



Calcul du **seuil de rentabilité**, ou point mort

À quel niveau de chiffre d'affaires correspond la demande que vous avez évaluée dans votre étude de marché ?



Cohérence du chiffre d'affaires prévisionnel

Une fois payées toutes les dépenses liées à l'activité, que reste-t-il ?

L'entreprise est-elle bénéficiaire ou déficitaire ?

Le chiffre d'affaires permet-il de couvrir toutes les dépenses, y compris la rémunération de l'entrepreneur ?



Potentiel économique de l'activité

Soyez réaliste !

Vous allez le constater, réaliser votre compte d'exploitation prévisionnel n'est pas très compliqué : les calculs sont simples à réaliser et il s'agit surtout de faire preuve de bon sens. Mais attention : comme d'autres futurs créateurs d'entreprises, vous allez peut-être avoir tendance à faire preuve d'un optimisme débordant concernant les prévisions de croissance du chiffre d'affaires ou la rentabilité future de l'entreprise, ou encore à minimiser les charges que l'entreprise devra assumer.

Il est normal d'être optimiste ! Mais vous devez aussi faire preuve de réalisme et d'honnêteté face à vous-même. Aussi, n'hésitez pas à confronter vos hypothèses à un regard extérieur qui les étudiera sans complaisance. Vous pouvez ainsi vous faire accompagner par un conseiller en création d'entreprise, qui vous aidera à dresser des prévisions réalistes.

TÉMOIGNAGE D'ENTREPRENEUR

Patrick El Khoury, fondateur du restaurant Tonton Mala :

« Je suis passé d'un modèle profitable à un modèle dont je sais pertinemment qu'il ne l'est pas. »

Je cherchais à ouvrir un restaurant, mais il est très compliqué de trouver un lieu bien placé avec une extraction d'air, et j'ai passé plus de six mois à chercher. J'ai fini par trouver en mars 2020, à la veille du début de la pandémie. Dans ce contexte sanitaire, impossible d'emprunter auprès des banques et le projet d'ouverture dans ce local est tombé à l'eau.

Après quelques mois, la question s'est posée : est-ce que je devais continuer sur ce projet ou passer à autre chose ? J'ai décidé, au lieu d'attendre la fin de la crise sanitaire, de passer à l'action en ouvrant un lieu plus petit, avec uniquement une cuisine et pas de restauration sur place. L'idée c'était de tester mes plats, de commencer à construire une équipe, et de faire connaître la marque auprès des clients. Je propose donc uniquement de la vente à emporter ou en livraison, sans restauration sur place.

Un restaurant est profitable grâce à la vente de boissons, sur laquelle on fait beaucoup de marge. Je suis passé de ce business model à un modèle de vente à emporter où on ne peut pas compter sur les boissons pour marger : on est en concurrence avec le frigo des clients. De plus, il y a une charge variable importante sur la livraison, qui représente 30 % du chiffre d'affaires.

Je suis donc passé d'un modèle profitable à un modèle dont je sais pertinemment qu'il ne l'est pas... Pour que l'activité soit rentable, il

faudrait faire des compromis sur la qualité des ingrédients, la complexité des recettes, les emballages écoresponsables, le nombre de personnes en cuisine. Mais je suis un passionné, et je respecte trop la cuisine pour ça !

La grande partie des établissements qui livrent des plats de qualité et arrivent à survivre font aussi de la restauration sur place ; la livraison n'est qu'accessoire. Si j'ai pris cette décision, c'est avant tout pour avancer plutôt que d'attendre la fin de la crise sanitaire. L'idée c'est que cette activité couvre ses coûts, certes, mais surtout de commencer à faire découvrir mon concept aux clients et à préparer la suite : l'ouverture d'un lieu avec restauration sur place.

■ **Les différentes rubriques du compte d'exploitation**

Les montants qui apparaissent dans le compte d'exploitation sont à indiquer hors taxes. Si vous décidez d'opter pour le régime fiscal de la micro-entreprise (voir la partie 3), vous devez toutefois les faire apparaître TTC. En effet, la TVA sur vos dépenses sera une charge définitive de votre entreprise et vous ne facturerez pas de TVA sur votre chiffre d'affaires.

COMPTE D'EXPLOITATION PRÉVISIONNEL (PREMIÈRE ANNÉE)			
CHARGES (HT)		PRODUITS (HT)	
Achats / Charges variables	0 €	Chiffre d'affaires	0 €
Achats de matières premières		CA produit 1	
Achats de marchandises		CA produit 2	
Variation de stocks		CA prestations de service 1	
		CA prestations de service 2	
Charges externes	0 €	Subventions d'exploitation	0 €
Prestations de sous-traitance		Subvention 1 :	
Loyer et charges locatives		Subvention 2 :	
Assurances			
Téléphone, Internet, frais postaux			
Eau, électricité, gaz			
Autres abonnements			
Frais de déplacement et hébergement			
Carburant			
Publicité et communication			
Fournitures diverses (entretien, bureau...)			
Honoraires (comptable, avocat)			
Autre :			
Impôts et taxes	0 €		
Contribution éco. territoriale (CET)			
Taxe d'apprentissage			
Autres (hors IS)			
Salaires et charges sociales	0 €		
Salaires bruts des employés			
Charges sociales patronales des employés			
Rémunération des dirigeants			
Charges sociales des dirigeants			
Dotation aux amortissements			
Charges financières		Produits financiers	
TOTAL DES CHARGES	0 €	TOTAL DES PRODUITS	0 €
Bénéfice brut	0 €		
Impôt sur les bénéfices			

Les dépenses

Les charges variables : ce sont les achats de marchandises ou de matières premières. Leur montant varie en fonction de votre activité : plus vous vendez, plus vos achats augmentent.	CHARGES (HT)
	Achats / Charges variables
	Achats de matières premières Achats de marchandises Variation de stocks
Les charges externes (aussi appelées charges fixes) : elles ne varient pas en fonction du niveau d'activité et sont à payer même si vous ne vendez rien. Il s'agit notamment des loyers, abonnements divers, honoraires comptables, etc.	Charges externes
	Prestations de sous-traitance Loyer et charges locatives Assurances Téléphone, Internet, frais postaux Eau, électricité, gaz Autres abonnements Frais de déplacement et hébergement Carburant Publicité et communication Fournitures diverses (entretien, bureau...) Honoraires (comptable, avocat) Autre : Autre : Autre : Autre :
Les impôts et taxes : il s'agit principalement de la contribution économique territoriale et de la taxe d'apprentissage. L'impôt sur les sociétés et la TVA ne figurent pas ici. Vous pouvez ne rien compter en première année.	Impôts et taxes
	Contribution éco. territoriale (CET) Taxe d'apprentissage Autres (hors IS)
Les charges de personnel : rémunération des employés, mais aussi des dirigeants.	Salaires et charges sociales
	Salaires bruts des employés Charges sociales patronales des employés Rémunération des dirigeants Charges sociales des dirigeants
Les dotations aux amortissements et provisions : elles constatent la perte de valeur de vos investissements au fil du temps.	Dotation aux amortissements
Les charges financières : intérêts des emprunts, agios sur dettes à court terme.	Charges financières
Le solde du compte d'exploitation : il peut faire apparaître un bénéfice, qui servira de base au calcul de l'impôt, ou un déficit. Le bénéfice pourra être réinvesti ou distribué aux associés (dans le cas d'une société). C'est aussi le bénéfice qui permet de rembourser les prêts bancaires (hors intérêts, qui sont comptabilisés dans les charges financières).	TOTAL DES CHARGES
	Bénéfice brut
	Impôt sur les bénéfices

Les dépenses du compte d'exploitation sont généralement présentées dans le même ordre : d'abord les charges variables (et achats), puis les charges externes (ou charges fixes), les impôts et taxes, les charges de personnel, les dotations aux amortissements et provisions et enfin les charges financières.

Comment compléter votre compte d'exploitation ?

Pour remplir votre compte d'exploitation, vous allez reprendre le tableau des dépenses que vous avez commencé à remplir. Les dépenses que vous aviez listées dans le tableau « Besoins réguliers » sont à reporter dans les catégories correspondantes du compte d'exploitation. N'oubliez pas de les convertir en dépenses hors taxes !

Pour passer des montants HT aux montants TTC, et inversement :

- Pour obtenir un prix hors taxes (HT) à partir d'un prix toutes taxes comprises (TTC), on applique la formule de calcul suivante :

$$\text{Prix HT} = \text{Prix TTC} / (1 + \text{Taux de TVA})$$

Calculons le prix HT d'un article coûtant 135 € TTC : $135 / (1 + 20 \%) = 135 / 1,2 = 112,5$. Le prix HT de l'article sera donc de 112,50 €.

- Pour obtenir un prix toutes taxes comprises (TTC), on applique la formule de calcul suivante :

$$\text{Prix TTC} = \text{Prix HT} \times (1 + \text{Taux de TVA})$$

Calculons le prix TTC d'un article coûtant 75 € HT : $75 \times (1 + 20 \%) = 75 \times 1,2 = 90$. Le prix TTC de l'article sera donc de 90 €.

Pour ne pas oublier de poste de dépense, il est très utile à ce stade d'utiliser un modèle de tableau comme celui présenté au-dessus.

Passez en revue attentivement les postes de charges listés, et interrogez-vous : votre entreprise devra-t-elle faire face à ce type de dépense ? À quelle fréquence ? Quel budget prévoir ? À quel fournisseur ou à quel prestataire allez-vous vous adresser ? Est-il utile de demander un devis ?

N'oubliez pas de vous payer!

Une question importante au sujet du compte d'exploitation concerne la rémunération de l'exploitant: le business plan doit-il faire apparaître une rémunération du chef d'entreprise la première année? Et si oui, à quelle hauteur?

Dans certains cas, la question ne se pose pas: si vous n'avez pas d'autre revenu que l'activité que vous créez, il sera impératif de prévoir une rémunération dès le démarrage.

Dans d'autres cas, si par exemple vous bénéficiez d'un maintien de votre indemnisation Pôle emploi, vous pourriez être tenté de ne pas faire apparaître de rémunération dans votre compte d'exploitation. C'est une erreur! Je vous encourage à toujours faire apparaître votre rémunération dans vos prévisions financières. Cela vous permettra d'évaluer la rentabilité de l'entreprise en rythme de croisière et de calibrer dès le démarrage vos objectifs de chiffre d'affaires.

Ainsi, n'oubliez pas de chiffrer le montant de rémunération minimal qui vous est nécessaire pour faire face à vos dépenses familiales et personnelles. Je vous encourage aussi à chiffrer votre rémunération idéale, celle à laquelle vous aspirez, et d'évaluer le niveau d'activité qui vous permettra de l'atteindre.

Soyez pessimiste !

Les futurs entrepreneurs minimisent souvent le montant des dépenses qui seront supportées par l'entreprise, voire omettent totalement certains postes de dépenses. Une fois l'entreprise créée, pourtant, on constate souvent que le niveau des charges est plus élevé que prévu.

N'oubliez pas que votre objectif en réalisant votre compte d'exploitation prévisionnel est de vérifier la rentabilité de votre future activité. Mais à ce stade de votre prévisionnel financier, je vous encourage donc à être pessimiste et à alourdir (en restant raisonnable!) les futures dépenses de l'entreprise.

Ainsi, même si vous pensez continuer à utiliser votre téléphone portable, budgétez quand même la souscription d'un nouvel abonnement, doublez vos dépenses prévisionnelles d'entretien ou d'achat de petit matériel. Vous recrutez un salarié au démarrage ? Ne tenez pas compte d'hypothétiques aides ou exonérations de charges sociales (elles arrivent de toute façon souvent tard, et ne sont pas pérennes dans le temps). Mieux vaut chiffrer plus lourdement les dépenses et être agréablement surpris en réalisant des économies, ou réaffecter un budget à un poste que vous n'aviez pas prévu ! Une fois l'entreprise créée, vous aurez tout intérêt à être économe et à dépenser le moins possible pour sauvegarder la trésorerie de l'entreprise.

En pratique

- En tant que coach, **Étienne** vend des prestations intellectuelles : il n'a donc pas d'achat de marchandises ou de matières premières à prévoir.
- Le montant annuel prévisionnel des charges externes de l'activité d'Étienne est de 14 350 € HT, soit une moyenne de 1 196 € HT chaque mois.
- Zoom sur la rubrique **Salaires et cotisations sociales** : au lancement de son activité, et tant que son entreprise ne réalise pas un chiffre d'affaires suffisant, Étienne pourra compter sur le maintien de son indemnisation Pôle emploi. À terme, il souhaite pouvoir prélever une rémunération mensuelle de 3 000 € nets. Étienne prévoit toutefois dans son compte d'exploitation prévisionnel le montant de la rémunération et des cotisations sociales qu'il souhaite percevoir à terme, afin de ne pas fausser ses calculs en termes de rentabilité attendue de l'activité.
- Le montant des cotisations sociales varie selon le statut juridique choisi (entreprise individuelle, SARL/EURL et SAS/SASU) (voir la partie 3). Dans l'hypothèse développée ici, Étienne a opté pour le statut juridique de la SASU, qui lui permet de bénéficier du régime « assimilé salarié ». Les cotisations sociales s'élèvent globalement à 65 % de la rémunération brute, soit 82 % de la rémunération nette. Pour une rémunération de 3 000 € par mois, Étienne doit donc budgétier 2 460 € de cotisations sociales.

.../...

.../...

CHARGES (HT)	
Achats	0 €
Charges externes	14 350 €
Loyer et charges locatives	4 800 €
Assurances	250 €
Téléphone, Internet, frais postaux	900 €
Eau, électricité, gaz	
Autres abonnements : documentation	1 200 €
Frais de déplacement et hébergement	1 600 €
Fournitures diverses (entretien, bureau...)	300 €
Honoraires (comptable, avocat)	1 200 €
Autre : frais de coaching (supervision)	2 400 €
Autre : salons / colloques	500 €
Autre : frais de représentation (restaurant)	1 200 €
Impôts et taxes	0 €
Salaires et charges sociales	65 520 €
Rémunération des dirigeants	36 000 €
Charges sociales des dirigeants	29 520 €
Dotation aux amortissements	0 €
Charges financières	0 €
TOTAL DES CHARGES	79 870 €

Loyer : fréquentation d'un espace de coworking (50 € HT par jour), deux jours par semaine, 48 semaines par an : 4 800 € HT

Téléphone portable : 50 € / mois et abonnement Internet 25 € / mois : 900 euros HT / an

Déplacements : taxi ponctuellement (50 € HT / mois) + 4 déplacements en TGV dans l'année (4 × 250 € HT) pour se rendre chez des clients ou à des rencontres professionnelles : 1 600 euros HT / an

Impôts et taxes : Étienne ne sera pas redevable de la CET la première année.

Dotations aux amortissements : elles peuvent être négligées par Étienne en raison du faible montant des investissements nécessaires à son activité.

Cécilia crée une plateforme en ligne d'ateliers créatifs.

Zoom sur **les mises à jour à prévoir pour la plateforme web de Cécilia**: Cécilia envisage de faire développer une plateforme web. Elle devra tenir compte des mises à jour à opérer régulièrement sur son site. De plus, la durée de vie d'une telle plateforme n'est pas très longue, les sites devant évoluer en continu pour rester fonctionnels et compétitifs. Cela implique de budgérer des mises à jour régulières.

Pour en tenir compte, Cécilia peut prévoir un budget de 6 000 € par an de dotation aux amortissements. Une solution alternative serait d'inclure un budget pour développer les évolutions du site dans le compte d'exploitation des années 2 et 3.

.../...

.../...

CHARGES (HT)	
Achats / Charges variables	32 % du CA
Rémunération des animatrices	25 % du CA
Achat des matières premières	5 % du CA
Commission bancaire	2 % du CA
Charges externes	10 400 €
Assurances	500 €
Téléphone, Internet, frais postaux	600 €
Publicité et communication	6 000 €
Fournitures diverses (entretien, bureau...)	1 800 €
Honoraires (comptable, avocat)	1 500 €
Salaires et charges sociales	43 680 €
Rémunération des dirigeants	24 000 €
Charges sociales des dirigeants (SAS)	19 680 €
Dotation aux amortissements	6 000 €

Les charges variables :

pour chaque atelier organisé, Cécilia fait face à un certain nombre de dépenses :

- La rémunération des animatrices : 25% du CA
- L'achat des matières premières : 5% du CA
- Une commission bancaire : 2% du CA (paiement en ligne)

Il s'agit de charges variables, car si aucun atelier n'est organisé, Cécilia ne les supporte pas. Elles représentent 32 % du chiffre d'affaires.

Les charges fixes :
 Cécilia évalue le montant des charges externes à 10 400 € HT / an. Ce montant n'inclut pas sa rémunération en tant que dirigeante.

Salaires et charges sociales :

La première année, Cécilia ne prévoit pas de se rémunérer. Elle souhaite ensuite percevoir une rémunération de 2 000 euros net minimum. Cela représentera un coût de 43 680 € si elle opte pour un statut social de SAS, les cotisations sociales en tant qu'assimilée salariée s'élevant globalement à 65 % de la rémunération brute. Si elle opte pour la création d'une EURL, les cotisations sociales s'élèveront à 45 % de la rémunération perçue, soit 10 800 €. Ces montants ne tiennent pas compte de l'exonération des cotisations sociales Acre la première année.

.../...

.../...

Chloé et Antoine créent un service de livraison de petits-déjeuners à vélo.

CHARGES (HT)	
Achats / Charges variables	66 500 €
Achats de matières premières (30% du CA)	49 500 €
Petits emballages (5 % du CA)	8 250 €
Prestations de sous-traitance (3,50 € HT / livraison)	8 750 €
Charges externes	19 460 €
Loyer et charges locatives	8 400 €
Assurances	1 200 €
Téléphone, Internet, frais postaux	300 €
Eau, électricité, gaz	1 440 €
Carburant	720 €
Publicité et communication	3 600 €
Fournitures diverses (entretien, bureau...)	1 800 €
Honoraires (comptable, avocat)	2 000 €
Salaires et charges sociales	87 360 €
Rémunération des dirigeants	48 000 €
Charges sociales des dirigeants	39 360 €
TOTAL DES CHARGES	173 320 €

Les charges variables
incluent :

- Les achats de matières premières (30 % du CA en moyenne)
- Les petits emballages nécessaires à la livraison (5 % du CA)
- La livraison (3,50 € HT / livraison, refacturée aux clients)

Les charges fixes :
Les charges externes sont évaluées à 19 460 euros HT / an, soit environ 1 620 euros HT / mois

Salaires et charges sociales :
Dans cette simulation, Chloé et Antoine incluent deux rémunérations mensuelles de 2 000 euros net / mois, au statut d'assimilé salarié. La première année toutefois, Antoine ne sera pas rémunéré car il gardera son emploi salarié et donnera simplement un coup de main le week-end.

Les dotations aux amortissements et provisions :

Cette simulation ne tient pas compte des dotations aux amortissements et provisions, qui viennent constater comptablement l'usure du matériel.

Anna prévoit que le coût d'achat des matières premières, marchandises du volet salon de thé et petite restauration de son activité représentera environ 30 % du chiffre d'affaires encaissé.

.../...

.../...

CHARGES (HT)	
Achats / Charges variables	0 €
Achats de matières premières	30 % du CA
Charges externes	21 192 €
Prestations de sous-traitance	0 €
Loyer et charges locatives	11 592 €
Assurances	1 200 €
Téléphone, Internet, frais postaux	600 €
Eau, électricité, gaz	1 200 €
Publicité et communication	2 400 €
Fournitures diverses (entretien, bureau...)	2 400 €
Honoraires (comptable, avocat)	1 800 €
Impôts et taxes	0 €
Salaires et charges sociales	36 480 €
Salaires bruts des employés	10 800 €
Charges sociales patronales des employés	8 400 €
Rémunération des dirigeants	12 000 €
Charges sociales des dirigeants	5 280 €
Charges financières	Si emprunt
TOTAL DES CHARGES	57 672 €

Les charges variables :

Les achats dans le cadre de l'activité salon de thé représentent environ 30 % du chiffre d'affaires réalisé.

Salaires et charges sociales :

Dans cette simulation, Anna inclut une rémunération mensuelle de 1 000 euros / mois + des cotisations sociales en tant que gérante majoritaire (régime de la Sécurité sociale des indépendants) correspondant à 44 % de la rémunération. Cela ne tient pas compte de l'exonération des cotisations sociales Acre la première année. La simulation inclut aussi un salarié à temps partiel (20h / semaine) rémunéré sur la base du SMIC.

Les charges financières :

C'est ici que figurent les intérêts des emprunts bancaires, si Anna a recours à ce type de financement. Le capital remboursé ne fait pas partie des charges figurant au compte d'exploitation, mais Anna devra bien veiller à ce que la trésorerie de l'activité et sa capacité d'autofinancement (CAF) soient suffisantes pour faire face aux échéances.

Concernant l'organisation des ateliers et des cours de yoga et de méditation, elle peut imaginer deux modèles :

- facturer la mise à disposition du lieu pour l'organisation d'événements (ateliers, cours) : dans ce cas, elle encaisse une somme

.../...

.../...

- convenue à l'avance et elle n'est pas en charge de l'organisation pratique de l'atelier ni de la rémunération des intervenants;
- organiser elle-même les ateliers (et encaisser directement le chiffre d'affaires) en rémunérant les intervenants (*via* une facturation à l'atelier ou en salaires). Elle devra aussi prévoir de faire la promotion de ces ateliers.

Les recettes

La principale recette de l'entreprise est constituée par le chiffre d'affaires: ventes de marchandises, production de biens, prestations de services.

Il arrive que d'autres produits figurent dans les recettes de l'entreprise. Il peut s'agir de produits financiers ou exceptionnels (liés par exemple à un événement ne faisant pas partie de l'activité habituelle de l'entreprise, par exemple la vente d'un véhicule). Ils n'ont pas vocation à figurer dans le business plan car, par nature, ils sont exceptionnels et imprévisibles.

On ne fait pas non plus apparaître dans les recettes du compte d'exploitation les financements bancaires, les subventions et primes, les apports des associés. Ces éléments apparaîtront dans le plan de financement, car ils viennent financer l'entreprise dans la durée.

Calculer le seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité, aussi appelé « point mort », est le montant de chiffre d'affaires que vous devrez réaliser pour que votre entreprise couvre l'ensemble de ses charges. En dessous de ce seuil, votre activité n'est pas rentable. Au-dessus de ce seuil, votre activité commence à dégager un bénéfice.

Votre chiffre d'affaires au seuil de rentabilité représente donc le chiffre d'affaires minimal à réaliser pour que l'entreprise soit à l'équilibre. Vous pouvez le traduire en objectifs: quel est le nombre de ventes à réaliser par jour ou par mois pour atteindre ce point mort? En combien de temps ce chiffre d'affaires peut-il être atteint?

Même si, strictement parlant, vous atteignez votre seuil de rentabilité à partir du moment où toutes vos charges sont couvertes (y compris votre rémunération), vous pouvez faire plusieurs calculs :

- ▶ le chiffre d'affaires à réaliser pour couvrir toutes vos charges et votre rémunération : il est indispensable à connaître, c'est celui que vous devez viser ;
- ▶ le chiffre d'affaires à réaliser pour couvrir toutes vos charges variables et fixes, sans votre rémunération (si vous pouvez vous en passer pendant quelques mois) ;
- ▶ le chiffre d'affaires à réaliser pour couvrir vos dépenses incompressibles (loyer, assurances, salaires de vos collaborateurs) en mettant de côté toutes les dépenses dont vous pouvez vous dispenser (campagne de publicité, déplacements non nécessaires, etc.). Attention toutefois, sans ces dépenses, votre activité risque fort de végéter !

En traduisant ce chiffre d'affaires en nombre d'articles ou de prestations vendus, vous pourrez évaluer au cours du mois le moment à partir duquel vous commencez à gagner de l'argent.

Calculer son chiffre d'affaires au seuil de rentabilité et le traduire en nombre de prestations vendues : le chiffre d'affaires au seuil de rentabilité doit couvrir le montant des charges fixes et le montant des charges variables :

- ▶ lorsqu'il n'y a pas de charges variables (comme pour Étienne par exemple, qui a une activité de coaching), le seuil de rentabilité est donc égal au montant des charges fixes ;
- ▶ lorsque l'activité supporte des charges variables en plus des charges fixes, on calcule le chiffre d'affaires au seuil de rentabilité en appliquant la formule suivante : $CA \text{ au seuil de rentabilité} = \text{charges fixes annuelles} / \text{taux de marge sur coût variable}$.

En pratique

Pour atteindre l'équilibre financier, **Étienne** doit réaliser un chiffre d'affaires annuel de 79870€ (on arrondit à 80000€ HT). Nous envisageons une facturation horaire moyenne au prix de 100€ HT. $80000\text{€ de CA} / 100\text{€} = 800$ heures. Pour atteindre le seuil de rentabilité, Étienne devra facturer 800 heures de conseil dans l'année. Le nombre d'heures à facturer est-il cohérent avec l'activité d'Étienne ? Étienne prévoit de facturer des prestations de coaching et des journées d'intervention en entreprise (formations). Un coach ou un consultant peut généralement espérer facturer 50 % de son temps de travail. En effet, de nombreuses heures de travail ne sont pas facturables : le temps passé à chercher des clients, l'entretien de son réseau personnel, l'écriture d'articles de blog ou l'entretien de ses réseaux sociaux, les moments d'autoformation, les heures consacrées à la facturation, etc.

Calcul du nombre d'heures de travail d'Étienne dans l'année :
 $10\text{ mois} \times 4,33\text{ semaines par mois}^1 \times 5\text{ jours par semaine} \times 8\text{ heures par jour} = 1732$ heures.

Nombre d'heures facturables par Étienne dans l'année :
 $1732\text{ heures facturables} / 2 = 866$ heures.

Le seuil de rentabilité d'Étienne est de 800 heures facturées dans l'année ; il reste inférieur au nombre d'heures qu'Étienne est (raisonnablement) en mesure de facturer dans l'année.

On peut noter que la rémunération d'Étienne représente plus de 80 % des charges supportées par son entreprise (avec une couverture sociale d'assimilé salarié). Si on retire la rémunération d'Étienne du calcul du seuil de rentabilité, on s'aperçoit qu'Étienne couvre ses frais fixes en facturant 15 heures par mois.

Pourquoi calculer le chiffre d'affaires sur 10 mois alors qu'Étienne est prêt à travailler 12 mois sur 12 ?

Même si Étienne est en mesure de travailler tous les jours, il est plus prudent de prévoir des périodes de temps mort dans l'année, pendant lesquelles l'activité économique tourne au ralenti : c'est le cas pendant le mois d'août, les fêtes de fin d'année, divers ponts... Nous

.../...

1. Une année civile compte 52 semaines et 12 mois. Le nombre moyen de semaines chaque mois est donc de $52 \div 12 = 4,33$.

.../...

recommandons donc à Étienne d'anticiper ces périodes de moindre activité en prévoyant seulement 10 ou 11 mois de facturation dans l'année.

L'activité d'Étienne est-elle vraiment rentable ?

Les prévisions financières d'Étienne semblent réalistes : le seuil de rentabilité est élevé, mais Étienne est resté prudent dans ses prévisions en calculant de façon large ses charges et en incluant la rémunération qu'il souhaite prélever à terme.

La charge financière la plus importante dans l'entreprise correspond à la rémunération du dirigeant, et Étienne dispose d'une marge de manœuvre durant les premiers mois d'activité, puisqu'il peut demander à bénéficier du maintien de son indemnisation Pôle emploi. L'apport personnel d'Étienne peut aussi l'aider à faire face à ses dépenses personnelles en attendant que son activité professionnelle atteigne un niveau suffisant pour pouvoir se rémunérer.

Dernier point: en optant pour un statut d'assimilé salarié, les cotisations sociales s'élèvent globalement à 65 % de la rémunération brute, soit 82 % de la rémunération nette. Étienne peut toutefois décider de panacher sa rémunération en prélevant une partie chaque mois (équivalent d'un salaire) et en se versant des dividendes (soumis à des prélèvements moindres en termes de cotisations sociales) en fin d'année si l'activité le permet. Il pourra aussi réaliser une simulation pour comparer le coût total de sa rémunération entre un statut d'assimilé salarié (dirigeant de SAS) et un statut de travailleur non salarié (gérant majoritaire d'une EURL).

Pour calculer son chiffre d'affaires au seuil de rentabilité, **Cécilia** doit tenir compte d'un taux de charges variables de 32 % et d'un montant de charges fixes annuelles de 60 400 € HT couvrant :

- les charges externes: 10 400 € HT par an;
- une rémunération arrondie à 44 000 € (charges sociales comprises) par an;
- la nécessité d'anticiper sur les évolutions et mises à jour de son site web marchand: 6 000 € de provisions par an.

.../...

.../...

Rappelons la formule de calcul du chiffre d'affaires au seuil de rentabilité:

CA au seuil de rentabilité = charges fixes annuelles / taux de marge sur coût variable

Pour l'activité de Cécilia, le taux de charges variables de 32 %; le taux de marge sur les coûts variables est donc de 68 %:

CA au seuil de rentabilité = $60\,400 \div 68\% = 88\,823\text{€}$.

Rapportons ce montant au chiffre d'affaires à réaliser:

- chaque mois: $88\,823 \div 11 = 8\,074\text{€ HT}$ de CA à réaliser (sur 11 mois);

- chaque semaine: $8\,074 \div 4,33 = 1\,864\text{€ HT / semaine}$.

Convertissons désormais ce chiffre d'affaires au seuil de rentabilité en nombre d'ateliers à vendre en tenant compte d'un CA moyen de 320€ HT par atelier à raison de 8 participants par atelier, payant chacun 40€ HT/ la place:

CA mensuel au SR \div CA moyen par atelier = $8\,074\text{€ HT} \div 320\text{€ HT} = 25$ ateliers.

Le chiffre d'affaires au seuil de rentabilité représente 25 ateliers à organiser, soit une moyenne de 6 ateliers commercialisés chaque semaine.

Le seuil de rentabilité de Cécilia est-il réalisable ?

L'activité de Cécilia sera plus forte durant les week-ends, et il semble peu réaliste d'envisager que Cécilia puisse organiser et commercialiser 6 ateliers chaque semaine en travaillant seule, dès la première année. En effet, l'activité de Cécilia nécessitera probablement une durée de montée en charge de plusieurs mois.

En revanche, si nous calculons le seuil de rentabilité de Cécilia sans tenir compte de la rémunération de la dirigeante, nous aurons une meilleure idée des objectifs commerciaux à atteindre la première année. Cécilia pourra en effet se dispenser de rémunération la première année car elle peut bénéficier, en tant que demandeuse d'emploi, d'un maintien de ses allocations Pôle emploi.

Sans rémunération, le chiffre d'affaires au seuil de rentabilité est de:

$16\,400 \div 68\% = 24\,118\text{€}$.

.../...

.../...

Cela représente un objectif de 75 ateliers vendus dans l'année, soit 1 ou 2 ateliers commercialisés par semaine. Cet objectif commercial semble plus réaliste pour une activité en démarrage.

Calculer son chiffre d'affaires au seuil de rentabilité aura permis à Cécilia de prendre conscience de plusieurs points :

- les charges variables sont élevées (32 % du chiffre d'affaires), ce qui limite la rentabilité de l'activité ;
- Cécilia risque d'avoir du mal à dégager une rémunération de cette activité.
- Quelques pistes pour améliorer la rentabilité de l'activité :
 - revoir et limiter la rémunération des prestataires animant les ateliers ;
 - automatiser un maximum de tâches pour pouvoir, à moyens constants, organiser chaque semaine plus d'ateliers ;
 - limiter le montant des cotisations sociales du dirigeant en optant pour un autre régime juridique ou en panachant sa rémunération avec des dividendes ;
 - trouver des clients récurrents, des entreprises par exemple (team building, animation d'équipes).

Pour atteindre l'équilibre financier, **Chloé et Antoine** doivent réaliser un chiffre d'affaires annuel de 173 320 € (on arrondit à 174 000 € HT). Ce montant reste légèrement inférieur au chiffre d'affaires prévisionnel de l'activité (175 000 € HT). L'activité semble donc rentable, même si Chloé et Antoine doivent rester vigilants sur plusieurs points :

- la simulation du compte d'exploitation ne tient pas compte des dotations aux amortissements et provisions, qui viennent constater comptablement l'usure du matériel ;
- en début d'activité tout particulièrement, rester attentifs aux volumes d'achats des denrées périssables, de sorte à ne pas rater de vente s'ils n'ont pas prévu des quantités suffisantes, mais aussi et surtout de sorte à ne pas devoir jeter de matière première, ce qui viendrait diminuer leur marge bénéficiaire.

.../...

.../...

L'activité permettra-t-elle de dégager deux rémunérations ?

Le projet de Chloé et Antoine est que l'activité leur permette de vivre tous les deux de cette activité. Même si le chiffre d'affaires prévisionnel est proche du seuil de rentabilité avec deux rémunérations et les paiements des cotisations sociales sur ces deux rémunérations, il vaut mieux encourager les deux entrepreneurs à rester prudents et à ne pas alourdir trop vite les charges fixes de l'entreprise. Il est difficile d'anticiper la saisonnalité de l'activité, et la vitesse de développement du CA.

On conseillera donc à Chloé et Antoine d'attendre que la première année se soit déroulée. Cela donnera la possibilité à l'entreprise de se constituer une trésorerie et de faire face aux dépenses imprévues.

Le chiffre d'affaires de l'activité d'**Anna** se décline en plusieurs prestations :

- activité de salon de thé/petite restauration (avec un taux d'achat de matières premières évalué à 30 % du chiffre d'affaires);
- activité de cours et ateliers: mise à disposition d'une salle, louée à l'heure.

Anna estime qu'elle réalisera un peu plus de la moitié de son chiffre d'affaires avec l'activité de salon de thé et de petite restauration. Cela représente 65 clients chaque semaine, avec un panier moyen de 12€/personne HT.

Elle compte louer sa salle pour des cours de yoga et de méditation à des intervenants une quinzaine d'heures chaque semaine, ce qui lui permettra de réaliser un chiffre d'affaires de 180€ HT par semaine et de générer des visites dans son établissement.

Elle organisera 3 ateliers chaque week-end; cela représente 8 participants et un prix de 20€ HT/participant/atelier.

.../...

.../...

SEMAINE TYPE			CA HEBDO HT
Salon de thé	65 clients	Panier moyen 12€ HT	780€
Location de la salle pour des cours	15 heures	Location 12€ HT/heure	180€
Organisation d'ateliers	3 ateliers x 8 participants	Prix 20€ HT/ personne	480€
Total			1 440€

Anna devra rester très attentive à l'évolution de son activité, et elle devra probablement adapter son activité et les prestations proposées en fonction du chiffre d'affaires réalisé, de la saisonnalité et des attentes des clients.

Extrapoler le compte de résultat sur trois ans

Traditionnellement, on attend d'un business plan qu'il présente un compte de résultat prévisionnel sur trois ans. Pourquoi une telle durée? Il arrive qu'une activité ne soit pas rentable dès la première année, et on estime parfois qu'une entreprise met trois ans pour se lancer. Parfois, on encourage les entrepreneurs à dresser des prévisions sur cinq ans.

S'il semble parfois compliqué de réaliser un compte d'exploitation prévisionnel sur un an, se projeter sur trois à cinq ans peut sembler encore plus compliqué. J'estime qu'il faut distinguer les activités qui prévoient une croissance dans les trois premières années et les activités qui n'ambitionnent pas de se trouver dans cette situation.

Les activités avec une prévision de croissance

Certains projets de création d'entreprise intègrent dès leur création une stratégie de croissance : développement du portefeuille de clients, ouverture de points de vente, création d'emplois. Ces projets peuvent être autofinancés (réinvestissement des bénéfices) ou recourir à des financements externes. Dans ce cas, il peut s'avérer très utile de modéliser une hypothèse de croissance pour valider ce projet.

COMPTÉ D'EXPLOITATION PRÉVISIONNEL SUR 3 ANS				PRODUITS (HT)			
CHARGES (HT)	Année 1	Année 2	Année 3	Année 1	Année 2	Année 3	Année 1
Achats / Charges variables	0 €	0 €	0 €	Chiffre d'affaires	0 €	0 €	0 €
Achats de matières premières				CA produit 1			
Achats de marchandises				CA produit 2			
Variation de stocks				CA prestations de service 1			
				CA prestations de service 2			
Charges externes	0 €	0 €	0 €				
Prestations de sous-traitance				Subventions d'exploitation	0 €	0 €	0 €
Loyer et charges locatives				Subvention 1 :			
Assurances				Subvention 2 :			
Téléphone, Internet, frais postaux							
Eau, électricité, gaz							
Autres abonnements							
Frais de déplacement et hébergement							
Carburant							
Publicité et communication							
Fournitures diverses (entretien bureau...)							
Honoraires (comptable, avocat)							

Autre :				
Impôts et taxes	0 €	0 €	0 €	
Contribution éco. territoriale (CET)				
Taxe d'apprentissage				
Autres (hors IS)				
Salaires et charges sociales	0 €	0 €	0 €	
Salaires bruts des employés				
Charges sociales patronales				
des employés				
Rémunération des dirigeants				
Charges sociales des dirigeants				
Dotation aux amortissements				
Charges financières				Produits financiers
TOTAL DES CHARGES	0 €	0 €	0 €	TOTAL DES PRODUITS
Bénéfice brut	0 €	0 €	0 €	0 €

TÉMOIGNAGE D'ENTREPRENEUR

Patrick El Khoury, fondateur du restaurant Tonton Mala :

“ J'ai l'ambition d'être plus épanoui dans la restauration, mais je ne veux pas que cela impacte trop mon pouvoir d'achat.

Mon projet initial, c'était d'ouvrir un premier restaurant, de voir comment les choses allaient se passer et d'ouvrir ensuite d'autres établissements. Finalement, j'ai dû m'adapter au contexte sanitaire et revoir le projet à la baisse en ouvrant un premier lieu proposant uniquement de la vente à emporter, mais je garde en tête mon projet initial.

Dans ma vie professionnelle précédente, j'étais très bien rémunéré, et je n'ai pas quitté ce domaine pour ouvrir un seul restaurant. J'ai l'ambition d'être plus épanoui dans la restauration, mais je ne veux pas que cela impacte trop mon pouvoir d'achat.

J'ai été honnête avec moi-même en me lançant dans ce projet. J'ai réduit mes dépenses personnelles et je me suis assuré que je pourrais tenir plusieurs années, mais j'ai une *deadline* en tête. Je veux voir gros, et c'est la raison pour laquelle je me suis associé avec des investisseurs.

En pratique

- Le projet de **Chloé et Antoine** est que Chloé démarre l'activité en s'y consacrant à temps plein, et qu'Antoine conserve son emploi salarié la première année. En deuxième année, ils souhaitent que l'activité leur permette de sortir deux rémunérations.
- Pour réaliser leur compte d'exploitation sur l'année 1, ils prennent une hypothèse réaliste (celle qu'ils reprendront dans leur plan de trésorerie). En année 2, ils basent leur simulation sur la réalisation du chiffre d'affaires au seuil de rentabilité. En année 3, ils considèrent une croissance de 20 %.

.../...

CHARGES (HT)	PRODUITS (HT)			Année 1	Année 2	Année 3
	Année 1	Année 2	Année 3			
Achats / Charges variables	39 889 €	66 500 €	79 800 €	Chiffre d'affaires	112 113 €	173 750 €
Achats de matières premières (30 % du CA)	33 258 €	49 500 €	59 400 €	CA produit 1	110 859 €	165 000 €
Petits emballages	5 543 €	8 250 €	9 900 €	CA produit 2		198 000 €
Prestations de sous-traitance (3,50€/livraison)	1 088 €	8 750 €	10 500 €	CA prestations de service 1 /Livraison	1 253 €	8 750 €
Charges externes	19 460 €	20 433 €	21 455 €	CA prestations de service 2		10 500 €
Prestations de sous-traitance		0 €		Subventions d'exploitation	0 €	0 €
Loyer et charges locatives	8 400 €	8 820 €	9 261 €	Subvention 1:		
Assurances	1 200 €	1 260 €	1 323 €	Subvention 2:		
Téléphone, Internet, frais postaux	300 €	315 €	331 €			
Eau, électricité, gaz	1 440 €	1 512 €	1 588 €			
Autres abonnements	0 €	0 €	0 €			
Frais de déplacement et hébergement	0 €	0 €	0 €			
Carburant	720 €	756 €	794 €			
Publicité et communication	3 600 €	3 780 €	3 969 €			

.../...

.../...

.../...

CHARGES (HT)	PRODUITS (HT)			Année 1	Année 2	Année 3
	Année 1	Année 2	Année 3			
Fournitures diverses (entretien, bureau...)	1 800 €	1 890 €	1 985 €			
Honoraires (comptable, avocat)	2 000 €	2 100 €	2 205 €			
Impôts et taxes	0 €	1 000 €	1 500 €			
Contribution éco. territoriale (CET)		1 000 €	1 500 €			
Taxe d'apprentissage						
Autres (hors IS)						
Salaires et charges sociales	2 1840 €	87 360 €	87 360 €			
Salaires bruts des employés		0 €				
Charges sociales patronales des employés		0 €				
Rémunération des dirigeants	12 000 €	48 000 €	48 000 €			
Charges sociales des dirigeants	9 840 €	39 360 €	39 360 €			
Dotation aux amortissements	5 000 €	5 000 €	5 000 €			
Charges financières	1 065 €	845 €	620 €			
				Produits financiers		
TOTAL DES CHARGES	87 254 €	181 138 €	195 735 €	TOTAL DES PRODUITS	112 113 €	173 750 €
Bénéfice brut	24 858 €	-7 388 €	12 765 €			
						.../...

- Les prévisions montrent une activité bénéficiaire en année 1 (car Chloé et Antoine ne prévoient que la rémunération de Chloé, et seulement après six mois d'exploitation). Les dirigeants pourront choisir de se verser des dividendes ou de conserver la trésorerie dans l'entreprise. En année 2, avec deux dirigeants à rémunérer, l'activité est déficitaire. Ce n'est pas forcément problématique, car les bénéfices de la première année absorbent ce déficit. En année 3, ils tablent sur une croissance du chiffre d'affaires, rendue possible par une plus grande disponibilité d'Antoine pour développer l'activité.

Les activités sans projet de croissance

Si vous souhaitez avant tout créer votre propre emploi, sans vous engager vers un programme de croissance de l'activité, vous n'avez peut-être pas besoin de réaliser un compte d'exploitation sur trois ans. Cela peut présenter un intérêt si vous souhaitez anticiper le montant des cotisations sociales auxquelles vous aurez à faire face. Votre banquier vous le demandera peut-être, et dans ce cas vous devrez vous plier à l'exercice.

Vous pouvez vous contenter de reprendre les principales données de la première année, et faire évoluer les chiffres.

TÉMOIGNAGE D'ENTREPRENEUR

Jérôme Vauselle, coach Compagnon Kairos :

« J'ai l'impression que faire un business plan, ça implique des compétences dans lesquelles je ne me reconnaît pas. »

Se sentir entrepreneur et avoir un statut d'entrepreneur ce n'est pas la même chose. J'ai l'impression que le terme « business plan » renvoie au fonctionnement d'une entreprise avec des salariés, la recherche d'un intérêt financier. Pourtant je n'ai pas l'impression d'être « dans le business ». J'ai l'impression que faire un business plan, ça implique des compétences de responsable financier, de commercial, dans lesquelles je ne me reconnaît pas. Peut-être d'autres termes seraient à inventer !

Mon changement d'orientation professionnelle est lié à un changement de vie, et ma vie, ce n'est pas un business plan. Mon métier de coach est existentiel : trouver du sens, m'épanouir. J'étais attiré par la liberté, le fait de ne pas avoir d'horaires fixes, de pouvoir entreprendre moi-même et prendre mes décisions.

En pratique

Étienne ne pense pas que son activité évoluera de façon significative d'une année sur l'autre, hormis sa rémunération, qu'il espère voir croître au même rythme que son chiffre d'affaires. Réaliser son compte d'exploitation sur trois ans lui donne l'opportunité de projeter cette croissance en chiffres.

Pour réaliser son compte d'exploitation sur trois ans, il reprend comme base les charges externes établies pour la première année. Bénéficiant d'un maintien de son indemnisation Pôle emploi, il ne compte pas se rémunérer en année 1.

Le chiffre d'affaires de l'année 1 correspond à ses prévisions dans le plan de trésorerie de la première année. Le résultat de la première année est déficitaire ; cela ne met pas l'activité d'Étienne en danger, puisque son apport personnel lui permet de compenser ce résultat négatif.

En année 2 et en année 3, Étienne décide d'augmenter forfaitairement ses charges externes de 5 %. Il estime qu'en année 2, il atteindra le chiffre d'affaires prévisionnel de 50 000 € HT, et qu'en année 3, il réalisera 95 000 € HT (voir le chapitre 4).

CHARGES (HT)	PRODUITS (HT)				
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 1	Année 2
Achats/Charges variables	0€	0€	0€	Chiffre d'affaires	10 800€
Achats de matières premières				CA produit 1	50 000€
Achats de marchandises				CA produit 2	95 000€
Variation de stocks				CA prestations de service 1	
				CA prestations de service 2	
Charges externes	14 350€	15 068€	15 821€	Subventions d'exploitation	0€
Prestations de sous-traitance	0€	0€	0€	Subvention 1:	0€
Loyer et charges locatives	4 800€	5 040€	5 292€	Subvention 2:	0€
Assurances	250€	263€	276€		
Téléphone, Internet, frais postaux	900€	945€	992€		
Eau, électricité, gaz	0€	0€	0€		
Autres abonnements	1 200€	1 260€	1 323€		
Frais de déplacement et hébergement	1 600€	1 680€	1 764€		
Carburant	0€	0€	0€		
Publicité et communication	0€	0€	0€		
Fournitures diverses (entretien, bureau...)	300€	315€	331€		

.../...

.../...

.../...

Honoraires (comptable, avocat)	1 200 €	1 260 €	1 323 €	
Autre frais de coaching (supervision)	2 400 €	2 520 €	2 646 €	
Autre salons/colloques	500 €	525 €	551 €	
Autre frais de représentation (restaurant)	1 200 €	1 260 €	1 323 €	
Impôts et taxes	0 €	1 000 €	1 050 €	
Contribution éco. territoriale (CET)		1 000 €	1 050 €	
Taxe d'apprentissage				
Autres (hors IS)				
Salaires et charges sociales	0 €	32 760 €	72 800 €	
Rémunération des dirigeants	0 €	18 000 €	40 000 €	
Charges sociales des dirigeants	0 €	14 760 €	32 800 €	
Dotation aux amortissements				
Charges financières				Produits financiers
TOTAL DES CHARGES	14 350 €	48 828 €	89 671 €	TOTAL DES PRODUITS
Bénéfice brut	-3 550 €	1 173 €	5 329 €	10 800 €
				50 000 €
				95 000 €

C'EST CAPITAL : LE PLAN DE FINANCEMENT

Le plan de financement liste les besoins nécessaires au lancement de l'activité : les frais liés à l'immatriculation de l'entreprise, les investissements matériels (travaux, matériel, véhicule...) ou immatériels (dépôt de garantie, logiciels...), les stocks de départ, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie pour faire face aux premières dépenses. Il s'agit des besoins qui seront à financer une seule fois, au lancement de l'activité.

Ces frais de lancement de l'activité doivent être couverts par des ressources. La toute première d'entre elles est votre apport personnel, ainsi que l'apport de vos associés éventuels. Si la somme de ces apports ne couvre pas la totalité des frais de départ, vous devrez rechercher des financements complémentaires.

BESOINS		RESSOURCES	
Investissements immatériels	0 €	Capitaux propres	0 €
Frais d'immatriculation		Capital social	
Honoraires		Comptes courants d'associés	
INPI (dépôt de marque)		Primes et subventions	
Publicité au démarrage			
Création de site Internet		Capitaux empruntés	0 €
Logiciels		Prêt bancaire	
Fonds de commerce		Prêt d'honneur	
Droit d'entrée franchise		Autres prêts	
Brevets et licences			

.../...

.../...

BESOINS		RESSOURCES	
Investissements matériels	0 €		
Travaux			
Mobilier			
Informatique			
Véhicule			
Outilage			
Investissements financiers	0 €		
Dépôt de garantie (loyers...)			
Garanties professionnelles			
Besoin en fonds de roulement			
Trésorerie de départ			
TOTAL DES BESOINS	0 €	TOTAL DES RESSOURCES	0 €

■ Un plan de financement, à quoi ça sert ?

Le plan de financement de départ recense les besoins et les ressources durables de l'entreprise. Dans votre plan de financement, vous allez lister tout ce dont vous avez besoin pour créer l'entreprise, et calculer la somme nécessaire au démarrage. Cela vous permet d'estimer si votre apport est suffisant pour financer le lancement de l'activité et, le cas échéant, de calculer le montant qu'il sera nécessaire de mobiliser auprès de tiers.

Si vous avez besoin de mobiliser des financements extérieurs, le plan de financement de départ sera un élément absolument indispensable de votre business plan. Mais même si vous ne comptez financer votre activité que sur vos fonds propres, il est important d'évaluer les sommes à mobiliser, ne serait-ce que pour vous assurer que votre apport (vos économies) est suffisant, ou encore pour valider que vous n'avez pas sous-estimé vos besoins, et que vous êtes bien disposé à investir cette somme dans votre projet.

Dans un business plan, on élabore généralement un plan de financement au démarrage du projet, puis un plan de financement sur plusieurs années (souvent trois ans). Dans un premier temps, nous allons nous concentrer sur le plan de financement au démarrage. Le plan de financement sur trois ans sera abordé à la fin de l'ouvrage.

Le plan de financement de départ se présente sous la forme d'un tableau avec à gauche, les besoins, et à droite, les ressources. Les montants sont à indiquer hors taxes, sauf si votre entreprise n'est pas assujettie à la TVA (dans ce cas, vous indiquerez les montants TTC).

■ **Recenser vos besoins au lancement de l'entreprise**

On présente généralement les besoins initiaux à financer pour le lancement de l'entreprise de la façon suivante :

- ▷ investissements immatériels,
- ▷ investissements matériels,
- ▷ investissements financiers,
- ▷ besoin en fonds de roulement,
- ▷ trésorerie de départ.

La partie Besoins du plan de financement de départ se présente donc de la façon suivante :

BESOINS	
Investissements immatériels	0€
Frais d'immatriculation	
Honoraires	
INPI (dépôt de marque)	
Publicité au démarrage	
Création de site Internet	
Logiciels	
Fonds de commerce	
Droit d'entrée franchise	
Brevets et licences	
Investissements matériels	0€
Travaux	
Mobilier	
Informatique	
Véhicule	
Outilage	
Investissements financiers	0€
Dépôt de garantie (loyers...)	
Garanties professionnelles	
Besoin en fonds de roulement	
Trésorerie de départ	
TOTAL DES BESOINS	0€

Les **investissements immatériels** : vous allez d'abord lister les investissements immatériels (on dit aussi incorporels). On y mentionne les frais liés à l'immatriculation de l'entreprise (frais du centre de formalité des entreprises, frais d'annonce légale), mais aussi les honoraires liés à cette immatriculation, si vous faites appel aux conseils d'un avocat ou d'un expert-comptable, par exemple.

Les frais de création de votre site Internet sont aussi des investissements immatériels, ainsi que tout ce qui concerne les frais de publicité de départ, comme la création de votre logo, la création de votre charte graphique ou de vos supports de promotion.

Les **investissements matériels** : l'achat d'un véhicule ou d'une machine, les travaux d'aménagement du local professionnel, l'achat de matériel ou d'outillage, etc.

Les **investissements financiers** : le dépôt de garantie pour votre local professionnel, par exemple.

Le **besoin en fonds de roulement (BFR)** : c'est une notion importante, sur laquelle nous reviendrons en détail (voir la partie 3).

La **trésorerie de départ** : c'est la somme dont vous avez besoin pour faire face aux besoins immédiats de l'entreprise (premiers loyers, frais d'assurance, achat du stock de départ, etc.). Il est primordial de ne pas sous-évaluer le montant de trésorerie nécessaire au démarrage. Le risque serait que votre entreprise se retrouve à court de trésorerie au bout de quelques mois ou de quelques semaines, et dans ce cas, faute de pouvoir renflouer les comptes de l'entreprise, vous risquez fort de devoir mettre la clé sous la porte. C'est pour cela que vous devrez remplir soigneusement le plan de trésorerie.

Comment remplir le plan de financement au démarrage ?

Pour compléter votre plan de financement, reprenez le tableau des dépenses que vous aviez commencé à remplir. Les dépenses que vous aviez listées comme intervenant «une seule fois» (colonne de gauche) sont à reporter dans les catégories correspondantes du plan de financement.

Reprenez le modèle de plan de financement de départ pour vous assurer que vous n'avez rien oublié.

Une fois que vous avez recensé et chiffré tous vos besoins, vous les additionnez et obtenez une somme : cela représente vos besoins au démarrage.

À ce stade, il est très probable que les chiffres que vous avez indiqués dans votre tableau soient encore des montants provisoires, notamment en ce qui concerne le besoin en fonds de roulement ou le montant de trésorerie nécessaire au démarrage. C'est normal ! C'est en remplissant le plan de trésorerie que vous pourrez finaliser ces éléments.

Quels montants indiquer dans le plan de financement ?

Comme nous l'avons vu dans la partie « Compléter les informations manquantes », vous pouvez demander des devis à vos fournisseurs, mais vous pouvez de façon tout aussi valable indiquer des prix repérés sur Internet, des prix catalogues, des prix vus sur des sites de petites annonces, etc.

N'oubliez pas que vous devez indiquer les montants HT, la TVA sera à intégrer dans la ligne « trésorerie de départ ». En effet, la TVA n'est pas une charge supportée de façon durable par l'entreprise. Malgré tout, si vous ne comptez pas avoir recours à un financement bancaire, il est admis d'indiquer les montants TTC.

L'ensemble des rubriques du plan de financement ne concernent bien entendu pas toutes les entreprises. Passer en revue un plan de financement type vous permet surtout de vérifier que vous n'oubliez pas un point important.

Il se peut que vous doutiez de la ligne sur laquelle indiquer une dépense. Par exemple, telle ou telle dépense liée à la publicité fait-elle partie des investissements de départ ou vaut-il mieux l'inclure dans le budget de trésorerie ? Peu importe : à ce stade, ce n'est pas la présence sur une ligne ou une autre qui importe. Ce qui compte, c'est d'être exhaustif dans votre recensement des besoins à financer, et de ne pas oublier de poste important.

Les tableaux financiers sont avant tout des guides. Vous avez le droit de ne pas remplir une case, de changer un intitulé, d'ajouter des lignes... Le plan de financement de votre activité doit refléter la réalité de votre projet et s'adapter à votre activité.

En pratique

Voici le plan de financement d'**Étienne**, coach :

BESOINS (TTC)	
Investissements immatériels	2 300 €
Frais d'immatriculation	300 €
Honoraires (avocat)	500 €
Publicité au démarrage	1 000 €
Création de site Internet	500 €
Investissements matériels	1 550 €
Mobilier (bureau et chaise)	250 €
Informatique (ordinateur et imprimante)	1 300 €
TOTAL (hors trésorerie)	3 850 €

Investissements immatériels :

- **Frais d'immatriculation** : frais d'annonces légale (environ 240 € TTC) et greffe du tribunal de commerce (environ 60 € TTC)
- **Honoraires** : Étienne fait appel à un avocat pour la rédaction des statuts de la société
- **Publicité** : création par un graphiste du logo et de l'identité visuelle
- **Site Internet** : frais de création d'un site Internet vitrine

Investissements matériels :

ce sont les montants qu'Étienne avait prévus dans la première ébauche de son plan de financement

Pour finaliser l'estimation de son besoin de financement au démarrage, Étienne doit aussi calculer son besoin en fonds de roulement et le montant de sa trésorerie de départ.

Vous retrouverez les éléments liés à ces deux notions dans la partie 3.

Ces deux calculs ne sont pas pour Étienne d'une importance capitale, étant donné le faible montant de ses dépenses mensuelles. De plus, Étienne ne fera pas appel à des financeurs extérieurs. Ils peuvent toutefois s'avérer utiles pour calculer le nombre de mois de visibilité de trésorerie qu'Étienne a devant lui.

....

.../...

Cécilia commence par reporter dans le tableau les montants déjà identifiés pour le développement de la plateforme web (elle retient un devis de 30 000 € TTC) et les frais de graphisme et de publicité de départ (3 500 € TTC). Elle avait budgété 3 000 € de frais de création pour la société, qu'elle ventile entre les frais d'immatriculation (300 €) et les honoraires d'un avocat (2 400 € TTC, incluant la rédaction des statuts, la rédaction des conditions générales de vente qui figureront sur son site Internet et la rédaction d'un contrat type régissant les relations avec les animatrices du site) et les frais de dépôt de la marque à l'INPI (300 € TTC).

BESOINS TTC	
Investissements immatériels	36 500 €
Frais d'immatriculation	300 €
Honoraires	2 400 €
INPI (dépôt de marque)	300 €
Publicité au démarrage / graphisme	3 500 €
Création de site Internet	30 000 €

Cécilia n'a pas d'investissements matériels ou financiers à prévoir. Pour finaliser l'estimation de son besoin de financement au démarrage, elle devra toutefois calculer son besoin en fonds de roulement et le montant de sa trésorerie de départ.

On se souvient que l'apport personnel de Cécilia s'élève à 10 000 €. Il sera insuffisant pour couvrir les besoins de l'entreprise au lancement. Pour mobiliser des financements complémentaires, Cécilia devra donc estimer au mieux la somme nécessaire pour couvrir son BFR et sa trésorerie de départ.

On peut cependant d'ores et déjà alerter Cécilia sur les difficultés auxquelles elle fera probablement face pour boucler le financement de son projet. En effet, son apport personnel est insuffisant, et les banques ont généralement des difficultés à financer les investissements immatériels.

Une piste à explorer pour Cécilia peut être de revoir son projet en évitant le développement d'une plateforme coûteuse, et en privilégiant une solution moins onéreuse, quitte à ce qu'elle soit un peu

.../...

.../...

moins adaptée à la totalité de ses besoins : abonnement à une plate-forme SaaS, mise en place d'un site provisoire ne proposant qu'une partie des fonctionnalités nécessaires.

Cela donnerait à Cécilia le temps de tester l'appétence du public pour sa proposition, d'encaisser du chiffre d'affaires, de développer sa communauté. Une fois qu'elle aura un historique de l'activité et qu'elle aura créé une clientèle, elle aura plus de facilité à convaincre des financeurs potentiels.

Voici le plan de financement de **Chloé et Antoine**, livraison de petits-déjeuners :

BESOINS (HT)	
Investissements immatériels	6 500 €
Frais d'immatriculation	300 €
Honoraires	1 200 €
Publicité au démarrage	2 000 €
Création de site Internet	3 000 €
Investissements matériels	29 000 €
Travaux/aménagements	12 000 €
Outilage/matériel	17 000 €
Investissements financiers	2 100 €
Dépôt de garantie (loyers...)	2 100 €
Besoin en fonds de roulement	?
Trésorerie de départ	?

Chloé et Antoine reportent sur leur plan de financement les montants qu'ils avaient déjà listés : matériel de cuisine (10 000 €), vaisselle et petit équipement (7 000 €), frais de création du site Internet (3 000 €)

.../...

.../...

et publicité de départ (2000€). Ils ajoutent les frais de création de l'entreprise et les honoraires d'un avocat.

Ils visitent un local disponible à un loyer de 700€ HT par mois. Ils devront financer un dépôt de garantie de 3 mois ainsi que des travaux d'aménagement et de mise aux normes du local (12000€).

Le montant des investissements s'élève ainsi à 37 600€ HT. Il reste à évaluer le montant du besoin en fonds de roulement et le montant de la trésorerie de départ, mais d'ores et déjà Chloé et Antoine savent que leur apport de 30 000€ sera insuffisant pour financer la totalité du projet.

Le véhicule de Chloé sera utilisé pour les besoins de l'entreprise (rendez-vous chez des prospects, achats, etc.). Il n'apparaît pas dans les besoins, car il n'appartiendra pas à l'entreprise mais sera simplement mis à sa disposition. Chloé devra veiller à ce qu'il soit assuré pour ses déplacements professionnels et pourra se rembourser des frais occasionnés *via* des indemnités kilométriques.

Voici le plan de financement d'**Anna**, ouverture d'un tiers lieu :

BESOINS (HT)	
Investissements immatériels	15012€
Frais d'immatriculation	2000€
Honoraires (agence immobilière)	1512€
Publicité au démarrage	1 500€
Pas-de-porte	10 000€
Investissements matériels	10 500€
Travaux	3 000€
Mobilier	5 000€
Outilage/matériel	2 500€
Investissements financiers	2 520€
Dépôt de garantie (loyers...)	2 520€

.../...

.../...

BESOINS (HT)	
Besoin en fonds de roulement	?
Trésorerie de départ	?

Les principaux investissements sont des investissements immatériels : pas-de-porte pour le local commercial, frais d'agence, frais de création de la structure. Anna compte réduire les frais en achetant du mobilier et de la décoration d'occasion en brocante, ce qui est cohérent avec ses valeurs de réutilisation/zéro déchet. Elle fera les petits travaux de décoration elle-même.

Réunir les financements nécessaires

La seconde partie de votre plan de financement au démarrage correspond aux ressources, c'est-à-dire à la façon dont vous allez financer les besoins de départ de votre entreprise. En effet, si les besoins de départ de l'entreprise ne sont pas entièrement couverts par les ressources disponibles, vous risquez de vous trouver rapidement à court de fonds et de devoir déposer la clé sous la porte de façon anticipée.

L'apport personnel

La toute première ressource de l'entreprise, c'est votre apport personnel. Si vous créez seul, l'apport personnel est constitué uniquement de l'argent que vous investissez dans votre entreprise. Si vous créez à plusieurs, avec un ou des associés, l'apport personnel sera la somme d'argent réunie par les différents associés.

Si vous créez une entreprise individuelle, vous apportez ces fonds «en compte exploitant». Si vous créez une société, votre apport peut être fait «en capital» ou «en compte courant d'associés».

Les apports en capital sont intégrés dans le capital social de l'entreprise et ils ne vous seront pas remboursés (sauf en cas de vente de vos parts ou de liquidation de la société). Contrairement à ce que l'on croit souvent, le capital social n'est pas une somme d'argent bloquée sur

un compte. Une fois l'entreprise immatriculée, l'argent du capital social pourra servir à financer toute dépense de l'entreprise, qu'il s'agisse de financer des investissements ou de constituer la trésorerie de départ.

Dans le cas d'un apport «en compte courant d'associés», l'argent apporté à l'entreprise est remboursable. Les apports en comptes courants constituent en effet des avances de fonds réalisées par les associés et sont (en principe) remboursables à tout moment si la situation de l'entreprise le permet, sauf si l'associé a décidé ou accepté de bloquer les comptes pour une durée déterminée. On parle dans ce cas du «blocage des comptes courants d'associés».

L'apport personnel peut être fait en numéraire (une somme d'argent) mais aussi en nature (du matériel, par exemple) ou même en industrie (lié à un savoir-faire, mais l'apport en industrie est peu utilisé en pratique). Si vous décidez de formaliser des apports en nature ou en industrie dans votre entreprise, sachez que cela peut entraîner des formalités complémentaires à la création de l'entreprise (faire appel à un commissaire aux apports, par exemple).

Mais en laissant de côté l'aspect juridique, utiliser votre matériel personnel dans l'entreprise (votre véhicule, votre téléphone, votre ordinateur) peut être un bon moyen d'éviter d'alourdir le montant de vos besoins au démarrage de l'activité.

Si votre apport personnel et celui de vos associés éventuels ne couvrent pas la totalité des besoins de l'entreprise, deux options s'offrent à vous :

- réduire les besoins au démarrage de l'entreprise ;
- chercher des fonds complémentaires auprès d'une banque, d'investisseurs ou même de futurs clients (recours à la prévente) ou fournisseurs (crédits fournisseurs).

Vous pouvez tout d'abord minimiser vos besoins au démarrage :

- investir uniquement dans ce qui est nécessaire au lancement du projet ;

- ▷ acheter du matériel d'occasion ;
- ▷ recourir à la location, que ce soit de la location longue durée (pour un véhicule, par exemple) ou de la location ponctuelle de matériel en fonction de vos besoins ;
- ▷ faire vous-même des petits travaux de décoration dans un local, par exemple.

Attention toutefois à ne pas trop minimiser vos besoins au démarrage, notamment en termes de trésorerie ou de BFR, au risque de mettre en péril la pérennité de votre projet !

Stop au mythe des subventions et des primes !

On pourrait presque parler d'une légende urbaine tant elle est tenace... De nombreux créateurs d'entreprises pensent financer le démarrage de leur entreprise grâce à des primes, des aides ou des subventions.

Certes, il existe bien des dispositifs d'appui aux entrepreneurs *mais* quand les subventions existent, c'est toujours dans un cadre bien précis et souvent pour compenser un point faible lié à l'entreprise (une entreprise innovante avec une longue phase de recherche et développement par exemple), à son secteur d'activité (la presse) ou au profil de l'entrepreneur (porteurs de handicap, jeunes) ou à la zone géographique (zone rurale, quartier urbain).

De plus, les subventions et primes liées à la création d'une entreprise ne financent jamais l'intégralité d'un projet. Pour obtenir une subvention, il est nécessaire de remplir des dossiers de demande. Leur attribution est souvent longue et incertaine, et le versement prend souvent du temps.

En conclusion :

- ne misez pas sur l'obtention d'une subvention ou d'une prime pour démarrer votre projet ;
- ne faites jamais reposer l'équilibre de votre plan de financement sur l'obtention de ce type de financement ;
- si vous avez la chance de bénéficier d'une subvention, prenez-la comme la cerise sur le gâteau !

Si votre apport personnel n'est pas suffisant, il existe néanmoins des solutions vous permettant de financer le démarrage de l'entreprise.

Emprunter de l'argent à la banque

Voici quelques informations à connaître avant d'aller demander un prêt à votre banquier.

Tout d'abord, les banques ont une profonde **aversion au risque**. Elles ne financent pas les projets qu'elles estiment risqués, quelle que soit votre confiance personnelle dans la réussite de votre projet.

Les banques vont généralement refuser de financer un projet si :

- l'activité est innovante, audacieuse, nouvelle... ;
- l'apport des fondateurs est insuffisant (les banques exigent généralement que vous apportiez au moins autant que le montant demandé, ou au minimum 30 % de la somme) ;
- les porteurs du projet n'apportent pas la preuve du besoin sur le marché (par un carnet de commandes bien rempli, par exemple).

Même si votre projet répond à ces exigences, vous devez savoir que les banques refusent généralement de financer le besoin en fonds de roulement ou la trésorerie de départ. Elles ont en revanche plus de facilité à financer les **besoins durables de l'entreprise** et tout particulièrement les investissements matériels (véhicule, machines, matériel informatique...).

Enfin, lorsqu'elle finance un projet, une banque impose généralement au créateur de fournir des **garanties**. La banque demande souvent un nantissement du bien financé. Cela lui permettra, si l'entreprise ne rembourse pas sa dette, de faire vendre le bien aux enchères publiques et d'être payée en priorité sur le produit de la vente, et cela explique pourquoi les banques préfèrent financer des investissements matériels. En complément du nantissement, ou si ce type de garantie n'est pas envisageable, la banque pourra demander à l'entrepreneur ou à ses associés d'être garants de la dette sur leurs biens personnels. Faites très attention avant d'accepter ce type de garantie, qui engage votre responsabilité personnelle !

Sachez aussi que les banques examinent avec attention la **situation personnelle** de l'emprunteur : le créateur d'entreprise a-t-il des revenus autres que ceux qui seront générés par l'entreprise (conjoint, revenus fonciers) ? Quelle est sa capacité à apporter de la trésorerie complémentaire à l'entreprise, par un apport en compte courant d'associé par exemple ? Le compte personnel de l'entrepreneur fonctionne-t-il sans incidents ? Ces éléments feront aussi partie de l'analyse de votre demande de financement.

Heureusement, il existe des moyens pour faciliter l'accès au crédit bancaire et limiter votre engagement personnel.

Les **dispositifs de garantie** limitent votre engagement personnel. Ils sont généralement mis en place par la banque elle-même, mais connaître leur existence vous permet de faciliter votre demande de prêt.

Parmi les garanties existantes, on peut mentionner :

- ▶ les dispositifs de garantie mis en place par France Active, comme la garantie ÉGALITÉ Femmes (qui garantit à hauteur de 80 % du montant emprunté les prêts accordés par les banques aux femmes qui créent, reprennent ou développent une entreprise) ou la garantie ÉGALITÉ Accès (qui facilite l'accès au crédit des entrepreneurs demandeurs d'emploi en situation de précarité économique) ;
- ▶ la Siagi qui garantit les crédits destinés au financement de la reprise et des investissements dans l'artisanat et les activités de proximité ;
- ▶ Bpifrance qui propose une garantie de 50 à 60 % du concours bancaire pour les nouveaux entrepreneurs.

Moyennant une cotisation, la garantie couvre une partie de la perte finale de la banque en cas de défaillance de votre entreprise. Elle rassure la banque et facilite sa prise de décision tout en vous permettant de limiter vos garanties personnelles.

Les **fonds de prêts d'honneur** peuvent vous prêter de l'argent pour renforcer les fonds propres de votre entreprise et faciliter l'obtention d'un prêt bancaire. Ils sont sans intérêts ni garanties et vont

généralement de 3 000 à 50 000 €. Attention, le montant du prêt d'honneur est généralement limité au montant de votre apport personnel !

Deux réseaux de prêts d'honneur existent : le réseau Initiative France (montant moyen des prêts accordés : 9 700 €¹) et le réseau Entreprendre (montant moyen des prêts accordés : 29 000 €). En complément des fonds apportés, leur validation de votre projet et l'accompagnement qu'ils vous proposent pendant toute la durée de remboursement peuvent avoir un effet favorable sur l'obtention d'un financement bancaire.

Enfin, si votre besoin de financement ne dépasse pas 10 000 € et qu'il est peu probable que la banque finance votre projet, vous pouvez aussi demander un prêt auprès de l'**Adie**. Présente partout en France, cette association défend l'idée que chacun, même sans capital, ou sans diplôme, peut devenir entrepreneur s'il a accès au crédit et à un accompagnement professionnel et personnalisé. En complément d'un financement sous forme de prêt, l'association propose un accompagnement et des conseils pendant toute la durée de remboursement.

TÉMOIGNAGE D'ENTREPRENEUSE

Lucie Bénoliel, fondatrice du salon de thé Leslie Road :

« J'avais fait un prévisionnel financier seule, mais je me suis fait accompagner pour refaire un prévisionnel conforme aux attentes du banquier. »

J'aurais pu démarrer mon projet sans emprunter d'argent, mais j'avais envie de confronter mon projet au regard et à la validation d'un financeur. J'ai emprunté 40 000 €, avec un apport du tiers du besoin total, soit 20 000 €. J'ai déposé une demande dans six banques,

1. Source : <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/financement-fonds-propres/pret-dhonneur>

quatre ont refusé et deux ont été d'accord. Le point noir de mon dossier, c'est que je n'avais pas de compétences dans la restauration, et que j'allais démarrer avec un salarié.

J'avais fait un prévisionnel financier seule, mais je me suis fait accompagner par une BGE pour refaire un prévisionnel conforme aux attentes du banquier, qui demandait un prévisionnel sur trois ans. J'ai aussi dû gonfler mon chiffre d'affaires prévisionnel pour avoir une capacité d'autofinancement (CAF) conforme aux ratios de la banque.

En pratique, mon prévisionnel s'est révélé bien plus proche de la réalité. J'ai trouvé irréaliste de faire des projections sur trois ans. Il y avait aussi un paradoxe dans le fait de devoir gonfler le chiffre d'affaires prévisionnel, puis de devoir le justifier devant le banquier. C'était un peu un jeu de dupes, et une perte de temps. Mais l'accompagnement m'a permis de me poser des questions, de réfléchir.

Même sans demande de financement, partez sur de bons rails avec votre banquier.

Même si vous vous adressez à la banque pour une ouverture de compte sans demande de financement, votre chargé de clientèle aura besoin de comprendre votre activité : quelles seront les entrées et les sorties sur le compte ? Qui sont les fournisseurs, les clients ? Quels seront les délais de règlement ?

Mettez toutes les chances de votre côté de démarrer une bonne relation en fournissant un exemplaire de votre business plan à votre banquier lors du rendez-vous qu'il vous proposera. Au quotidien, n'oubliez pas de consulter vos comptes très régulièrement. Il faut impérativement pouvoir anticiper vos besoins de trésorerie pour éviter de vous retrouver à découvert. Si cela devait être le cas, présentez un plan de trésorerie au banquier pour lui indiquer quelles seront vos entrées d'argent. Et *a minima*, si tout va bien, n'oubliez pas de transmettre vos comptes annuels à votre banquier pour qu'il suive votre activité !

Chercher des investisseurs

En entendant le mot investisseur, il est possible que vous ayez directement à l'esprit le généreux ***business angel*** qui viendra financer votre projet prometteur sur la base d'une présentation inspirée. En réalité, ce type d'investisseur reste surtout présent dans le monde des start-up à fort potentiel de croissance et de création de richesse. De plus, les ***business angels*** et autres fonds d'investissement interviennent très rarement au démarrage d'un projet. Ils attendent généralement que l'entreprise ait fait la preuve de son concept et de sa pertinence sur le marché.

D'autres investisseurs peuvent financer votre projet : **vos proches !** Vous pouvez solliciter votre famille et vos amis et leur proposer d'investir dans votre entreprise.

En faisant entrer des proches au capital de votre société, vous leur permettez de vous aider à financer votre entreprise tout en bénéficiant, sous certaines conditions, d'un avantage fiscal (une réduction d'impôt sur le revenu pour souscription au capital d'une société non cotée).

Vos proches investisseurs auront aussi droit aux bénéfices de l'entreprise et pourront prendre part aux décisions qui concernent l'entreprise lors des assemblées générales.

Solliciter vos futurs clients : le ***crowdfunding***

Le ***crowdfunding***, ou financement participatif, représente un autre mode de financement pour les entreprises en démarrage. Présent en France depuis une quinzaine d'années, et de plus en plus populaire, le financement participatif permet à des porteurs de projets de collecter de l'argent directement auprès de leurs communautés et du grand public. Les campagnes se passent directement en ligne et passent par des plateformes dédiées.

Il existe différents types de financement participatif :

► le ***crowdfunding*** est un don avec ou sans contrepartie. Il peut être utilisé par un porteur de projet de création d'entreprise ou une entreprise existante pour faire de la prévente sur des produits ou

des services. C'est le mode de financement participatif le plus utilisé en France (10 149 projets financés en don avec récompense en 2020¹) ;

- ▶ les plateformes de ***crowdlending*** permettent aux particuliers de prêter de l'argent au projet de leur choix, avec ou sans rémunération (3 820 projets financés *via* un prêt rémunéré en 2020²) ;
- ▶ le ***crowdequity*** permet à des particuliers d'investir en capital. Les participants investissent dans une entreprise contre une prise de participation et en deviennent donc actionnaires. Ces campagnes permettent le lancement ou le développement d'entreprises (522 projets financés en capital en 2020³).

Les plateformes de *crowdfunding* peuvent être généralistes ou spécialisées dans des secteurs d'activité spécifiques.

Dans le cadre d'un projet de création d'entreprise, une campagne de financement participatif a d'autres avantages qu'une simple collecte de fonds. Elle peut permettre de valider un concept en testant son projet auprès du public, de communiquer sur son projet ou encore de renforcer ses liens avec sa communauté.

Ces types de financement présent aussi des inconvénients :

- ▶ vous devrez déployer énormément d'énergie pour mener à bien une campagne ;
- ▶ comme les plateformes fonctionnent selon le « tout ou rien », si vous n'atteignez pas votre objectif, vous ne toucherez rien ;
- ▶ les plateformes prélèvent des frais (en moyenne, entre 4 et 7 % du montant donné, prêté ou investi).

1. Source : Baromètre du *crowdfunding* 2020, réalisé par Mazars pour Financement Participatif France – https://financeparticipative.org/wp-content/uploads/2021/02/BAROMETRE-CROWDFUNDING-2020-FPF-MAZARS_Fevrier-2021.pdf

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

INTERVIEW D'ENTREPRENEUSE

Élisabeth Roman, Fondatrice de Lukid, éditrice des magazines pour enfants *Tchika* et *Tchikita* :

« Une campagne de crowdfunding, c'est un marathon ! »

Vous avez financé votre premier magazine, Tchika, grâce au crowdfunding. Comment avez-vous monté votre première campagne ?

Souvent, on croit que c'est très facile, qu'il suffit d'avoir une idée et de lancer sa campagne. En réalité il y a un vrai travail à fournir en amont. Il faut structurer financièrement le projet, faire un budget. Les plateformes de *crowdfunding* vous accompagnent, mais ne contrôlent pas vos projections financières. J'ai dû chiffrer le projet (l'imprimeur, les expéditions, la commission de la plateforme, la rémunération des journalistes, des illustrateurs...), estimer le nombre de lecteurs.

Pour ma première campagne de *crowdfunding*, j'ai fixé un objectif de collecte à 20 000 €, ce qui représentait 500 abonnés. Je savais que j'aurais besoin du double pour lancer le projet, mais j'avais la possibilité de trouver d'autres financements. À l'issue de cette campagne, j'ai réuni 1 600 abonnés et 65 000 € ! Ces premiers abonnements m'ont permis d'encaisser de la trésorerie et d'avoir six mois de visibilité pour continuer à avancer.

Quelles sont vos recommandations pour créer sa communauté ?

Si on n'a pas de communauté existante, je conseille de commencer à la créer au moins six à douze mois avant de lancer sa campagne. Il faut éviter de ne parler que du projet, sur le mode « Bientôt je me lance », sinon on tourne vite en rond. Il faut donc trouver des messages, écrire des articles sur son sujet, faire monter les choses petit à petit. C'est quelque chose qui ne s'achète pas, et c'est aussi compliqué peut-être que d'élaborer un business plan.

Pour lancer *Tchika*, mon premier magazine, ça a été un travail de tous les jours six mois avant le lancement de ma campagne de *crowdfunding* sur Ulule : publier des posts, trouver les bons hashtags, aller commenter les publications d'autres gens, payer des influenceurs, financer des campagnes de publicité...

Vous avez aussi financé le lancement de Tchikita, votre second magazine, avec une campagne de crowdfunding. Quel était votre objectif avec ce nouveau projet ?

Au-delà du financement, lancer une campagne permet d'« événementialiser » un lancement. Le *crowdfunding* est finalement une façon de communiquer assez simple. Il y a un coût, certes, de 8 %, mais la page de présentation de la campagne est efficace, bien référencée, et finalement, c'est un moyen de vendre assez simple d'accès.

Si le projet est sélectionné par la plateforme, il peut aussi être mis en avant dans sa newsletter, et cela permet de toucher une communauté très large. Pour lancer ce nouveau magazine, j'ai trouvé que c'était facile de lancer une nouvelle campagne de *crowdfunding*.

Quels conseils donner à des entrepreneurs qui souhaitent lancer une campagne de financement participatif ?

L'avantage du *crowdfunding* est qu'il permet d'obtenir une validation de son projet au-delà de sa propre conviction. Une campagne réussie est aussi un bon argument pour obtenir d'autres financements de banques ou d'investisseurs.

Mais le *crowdfunding* se professionnalise de plus en plus, ce n'est plus un réseau d'amateurs et il est difficile de sortir du lot. Rien n'est garanti quand on lance une campagne, il y a toute une technique à acquérir et il faut prendre le temps de se former en amont. Une campagne, c'est un marathon qui nécessite un investissement personnel important et beaucoup de communication.

L'aide de Pôle emploi

Maintenant, vous y voyez un peu plus clair sur les ressources que vous pouvez mobiliser pour financer votre projet de création d'entreprise. Ce panorama rapide ne serait pas complet sans mentionner Pôle emploi. Aujourd'hui, une entreprise sur trois est créée par un demandeur d'emploi. Vos droits à l'indemnisation sont utilisables pour financer votre projet de création d'entreprise, il existe pour cela deux dispositifs différents.

Le premier dispositif est l'**aide à la reprise et à la création d'entreprise** (Arce). L'Arce vous permet de demander le versement de 45 %

de vos droits Are restant sous forme d'un capital. L'aide est versée en deux fois : un premier versement au moment de la demande, un second versement au bout de six mois, sous réserve que l'activité existe toujours.

Par exemple, vous percevez chaque mois 1 500 € de droits et vous avez encore droit à seize mois d'indemnisation. Vos droits restants à percevoir au titre de l'Are sont de 24 000 €. Vous pouvez demander le versement de 45 % de cette somme, soit 10 800 €, qui vous seront réglés en deux fois ; 5 400 € à la création de l'entreprise et 5 400 € après six mois.

Le second dispositif vous permet, si vous êtes demandeur d'emploi, de demander le **maintien de votre allocation de retour à l'emploi** en attente ou en complément de vos premiers revenus. Ce maintien est possible sous certaines conditions, à concurrence de vos droits existants et tant que les revenus tirés de votre entreprise ne vous permettent pas de vous rémunérer.

En pratique

Étienne n'a pas d'enjeu particulier en termes de financement. Il a peu de besoins au démarrage et dispose d'un apport personnel qui lui permettra de couvrir ses frais, majoritairement de la trésorerie. Étienne ayant négocié une rupture conventionnelle avec son employeur, il peut en outre bénéficier du maintien de son indemnisation Pôle emploi. Cela lui évitera de devoir prélever rapidement une rémunération, et lui donne du temps pour développer son activité.

L'apport personnel de **Cécilia** (10 000 €) est insuffisant pour financer seul le démarrage de son entreprise tel qu'elle l'envisage. De plus, Cécilia a besoin de financer la création d'un site Internet, ce qui ne fait pas partie des investissements les plus faciles à faire financer par une banque. En outre, on a constaté que l'activité de Cécilia n'est pas extrêmement rentable, sa marge brute restant assez faible. Enfin, l'activité de Cécilia est relativement novatrice, et n'a pas encore fait la preuve de sa pertinence sur le marché.

.../...

.../...

Plusieurs options s'offrent à Cécilia :

- mobiliser des proches pour renforcer son apport personnel, revoir à la baisse son budget de départ, et tenter de mobiliser un prêt d'honneur et un prêt bancaire complémentaire ;
- choisir une voie alternative :
 - décider de ne pas développer de coûteuse plateforme mais créer à la place un site proposant des fonctionnalités plus restreintes avec des solutions « *open source* » ;
 - intégrer une couveuse d'entreprises (ou démarrer en micro-entrepreneuse) pour tester l'organisation d'ateliers grandeur nature et mobiliser une communauté d'utilisateurs. Cela impliquerait de démarrer l'activité sans créer de plateforme web.

Une fois l'activité en place, une campagne de *crowdfunding* pourrait permettre à Cécilia de mobiliser des financements pour financer la création d'une plateforme web lui permettant de gagner en efficacité. Du reste, tant que l'activité n'a pas atteint un niveau suffisant, Cécilia peut très probablement se contenter d'outils de gestion moins onéreux.

Chloé et Antoine ont un apport personnel de 30 000 €, qu'ils comptent répartir entre le capital social (8 000 €) et un apport en compte courant d'associé (22 000 €). Cet apport sera insuffisant pour financer la totalité de leur besoin de financement, évalué à 37 600 €, hors BFR et trésorerie de départ.

Les banques refusent généralement de financer la trésorerie et le BFR, mais les entrepreneurs pourront envisager de faire financer les travaux et l'aménagement de la cuisine, ainsi que le petit matériel nécessaire. L'apport personnel de 30 000 € est cohérent avec ce besoin de financement.

L'apport d'**Anna** s'élève à 10 000 €. Il sera insuffisant pour financer le démarrage de l'activité puisque les besoins de financement, hors BFR et trésorerie de départ, s'élèvent déjà à presque 30 000 €. Si elle compte pouvoir faire appel à une banque pour financer son projet, Anna va devoir faire la preuve de la pertinence de son projet et augmenter son apport personnel.

Pour cela, elle peut envisager de solliciter un prêt d'honneur. Cela implique qu'elle s'endette à titre personnel (car le prêt d'honneur est octroyé à la personne, et non à l'entreprise), mais cela lui permettrait de renforcer son apport personnel.

.../...

.../...

- Anna peut aussi lancer une campagne de *crowdfunding*. En réussissant une collecte, elle montrerait l'existence d'un besoin et d'une communauté de clients potentiels, tout en réunissant une somme d'argent qui viendrait compléter son apport personnel. Comptablement, l'argent collecté lors d'une campagne de *crowdfunding* en don (ou en prévente) est considéré comme du chiffre d'affaires.

■ Le juste équilibre : le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie prévisionnel est le troisième tableau financier figurant dans votre business plan. Il reprend mois par mois les dépenses et les recettes de votre entreprise, telles qu'elles auront lieu durant sa première année d'existence.

Il vous permet de suivre l'équilibre financier de votre activité et de calculer le solde de trésorerie à la fin de chaque mois. Il vous aide à valider que le montant de trésorerie avec lequel votre entreprise démarre est suffisant pour faire face aux dépenses.

Votre plan de trésorerie va aussi vous aider à identifier les déficits potentiels et à trouver des stratégies pour y faire face. Vous allez ainsi vous assurer que votre entreprise ne se retrouvera pas à court d'argent pour faire face à ses dépenses pendant la première année. Si votre activité comporte des périodes creuses, le plan de trésorerie vous aide à les identifier et à les anticiper.

Le plan de trésorerie peut se révéler un excellent outil pour valider de façon très pragmatique le montant de trésorerie dont vous avez besoin au démarrage. Une fois que vous avez ventilé mois par mois les dépenses d'exploitation et saisi le montant de vos investissements, indiquez le montant du chiffre d'affaires.

Vous devriez obtenir un solde de trésorerie cumulé négatif. Le montant le plus bas correspond au total de votre besoin de financement.

PLAN DE TRÉSORERIE (TTC)

ENCAISSEMENTS	TOTAL ANNUEL											
	MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4	MOIS 5	MOIS 6	MOIS 7	MOIS 8	MOIS 9	MOIS 10	MOIS 11	MOIS 12
Solde en début de mois	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
D'exploitation	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
CA produit 1												0 €
CA produit 2												0 €
CA prestations de service 1												0 €
CA prestations de service 2												0 €
Remboursement de TVA												0 €
Hors exploitation	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Capital social												0 €
Comptes courants d'associés												0 €
Primes et subventions												0 €
Prêts												0 €
TOTAL DES ENCAISSEMENTS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

.../...

DECAISSEMENTS		TOTAL ANNUEL												
		MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4	MOIS 5	MOIS 6	MOIS 7	MOIS 8	MOIS 9	MOIS 10	MOIS 11	MOIS 12	
D'exploitation	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Achats de matières premières	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Achats de marchandises	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Prestations de sous-traitance	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Loyer et charges locatives	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Assurances	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Téléphone, Internet, frais postaux	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Eau, électricité, gaz	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Software	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Frais de déplacement et hébergement	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Carburant	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Publicité et communication	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Fournitures diverses (entretien, bureau...)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Honoraires (comptable, avocat)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Autre :	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

.../...

.../...

		TOTAL ANNUEL											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											
		0 €											

Présentation du plan de trésorerie

Le plan de trésorerie se présente sous la forme d'un tableau avec une colonne par mois. Tous les montants sont à faire figurer TTC, quel que soit votre régime fiscal.

Les encaissements

Les premières lignes sont consacrées aux encaissements :

- les **recettes d'exploitation**, c'est-à-dire principalement votre chiffre d'affaires prévisionnel. Vous pouvez le présenter sur plusieurs lignes, si c'est pertinent pour votre activité ;
- les **encaissements hors exploitation** : apports en capital et en compte courant, prêts (prêts bancaires, prêts d'honneur), subventions.

	MOIS 1	MOIS 2	(..)	MOIS 11	MOIS 12
ENCAISSEMENTS					
D'exploitation	0€	0€		0€	0€
CA produit 1					
CA produit 2					
CA prestations de service 1					
CA prestations de service 2					
Remboursement de TVA					
Hors exploitation	0€	0€		0€	0€
Capital social					
Comptes courants d'associés					
Primes et subventions					
Prêts					
TOTAL DES ENCAISSEMENTS	0€	0€		0€	0€

Dans un plan de trésorerie, les encaissements sont à renseigner au moment où ils sont prévus.

Par exemple, vous signez un contrat qui vous rapportera un CA de 4 000 € HT avec les conditions de règlement suivantes : un acompte de 30 % à la signature, le solde à 30 jours fin de mois sur présentation de la facture.

Les montants seront à indiquer en TTC dans le plan de trésorerie. Vous allez renseigner :

- 1 440 € sur la ligne CA dans la colonne du mois de la signature (1 200 € HT + 240 € de TVA) ;
- le solde restant à percevoir sera de 2 800 € HT + 560 € de TVA = 3 360 € TTC. Si vous terminez la prestation en juin et que vous envoyez la facture à votre client le 5 juillet, le client vous réglera «à 30 jours fin de mois» c'est-à-dire à la fin du mois qui correspond à la date de facturation + 30 jours, donc le 31 août. Vous pouvez donc porter la somme de 3 360 € dans votre tableau de trésorerie au mois d'août, même si je vous conseille plutôt de le faire apparaître au mois de septembre. En effet, vous ne pourrez pas compter sur cette somme d'argent pour régler les dépenses dans le courant du mois d'août.

Les décaissements

La seconde partie du plan de trésorerie concerne les décaissements :

- les **décaissements d'exploitation** reprennent les mêmes lignes que votre compte d'exploitation. Les dépenses sont à indiquer en TTC, dans la case correspondant au mois au cours duquel ils ont lieu. Ainsi, si vous réglez votre police d'assurance de 300 € TTC en une seule fois en début d'année, vous indiquez 300 € dans la case du mois de janvier. Si vous avez opté pour une mensualisation des dépenses, vous indiquez un montant de 25 € chaque mois. Comme pour le compte d'exploitation, vous pouvez personnaliser les lignes de votre plan de trésorerie pour qu'elles correspondent au mieux à votre activité ;

- les **décaissements hors exploitation** : ce sont ceux qui sont dans votre plan de financement au démarrage. Vous allez reporter les frais de création de votre entreprise, les investissements (corporels ou incorporels). Vous renseignerez aussi les mensualités de remboursement de crédits.

DÉCAISSEMENTS	MOIS 1	MOIS 2	(...)	MOIS 11	MOIS 12
D'exploitation	0€	0€	0€	0€	0€
Achats de matières premières					
Achats de marchandises					
Prestations de sous-traitance					
Loyer et charges locatives					
Assurances					
Téléphone, Internet, frais postaux					
Eau, électricité, gaz					
Autres abonnements					
Frais de déplacement et hébergement					
Carburant					
Publicité et communication					
Fournitures diverses (entretien, bureau...)					
Honoraires (comptable, avocat)					
Autre :					
Autre :					
Autre :					
Autre :					

.../...

.../...

Contribution éco. territoriale (CET)				
Taxe d'apprentissage				
Autres (hors IS)				
Salaires bruts des employés				
Charges sociales patronales des employés				
Rémunération des dirigeants				
Charges sociales des dirigeants				
Commissions versées				
Intérêts et agios				
TVA reversée				
Hors exploitation	0€	0€	0€	0€
Investissements immatériels				
Investissements matériels				
Investissements financiers				
TOTAL DES DÉCAISSEMENTS	0€	0€	0€	0€

La TVA

Dans votre plan de trésorerie, les montants sont à faire figurer toutes taxes comprises (TTC). Si votre activité est assujettie à la TVA, vous devrez reverser à l'État le montant de TVA collectée sur votre CA. En parallèle, vous pouvez demander le remboursement de la TVA que vous avez payée sur les achats et dépenses de l'entreprise. Ces montants se compensent, c'est l'objet de la déclaration de TVA que vous ferez chaque mois, chaque trimestre ou chaque année, selon le régime fiscal que vous choisissez.

Vous trouverez en bas du plan de trésorerie un tableau indiquant les montants de TVA payés et collectés durant le mois, et le solde de TVA mensuel.

TVA	MOIS 1	MOIS 2	(...)	MOIS 11	MOIS 12
TVA collectée	0€	0€	0€	0€	0€
TVA payée sur les dépenses	0€	0€	0€	0€	0€
Solde mensuel de TVA	0€	0€	0€	0€	0€

Les subtilités liées aux déclarations de TVA sont nombreuses, et il est inutile que vous deveniez un spécialiste du sujet pour réaliser votre plan de trésorerie. Vous pouvez simplement vous contenter de repérer le montant de TVA à décaisser chaque trimestre dans votre plan de trésorerie prévisionnel.

Notez qu'en début d'activité, si vous avez des investissements importants à réaliser, vous pourrez aussi demander aux services des impôts le remboursement de la TVA que vous avez payée.

Les points de vigilance concernant le plan de trésorerie

Le solde cumulé est-il toujours positif?

Mes prévisions de progression du chiffre d'affaires sont-elles réalistes?

Faire face aux périodes de creux : l'anticipation des trous de trésorerie

De nombreuses disparitions d'entreprises au cours de la première année sont dues à des problèmes de trésorerie. En effet, si votre entreprise est à court de trésorerie pour faire face à ses dépenses, elle peut se retrouver en état de cessation de paiements.

Le mot d'ordre quand il s'agit de trésorerie est l'anticipation. Si vous vous retrouvez à court de trésorerie pour faire face à vos dépenses, il sera compliqué de trouver une solution au pied levé. Que ce soit votre banque, un organisme de prêt d'honneur, un associé... tous ces interlocuteurs détestent intervenir « en mode pompier », quand la maison

brûle. De plus, il faut souvent quelques semaines pour mettre en œuvre un financement. Quand une jeune entreprise se retrouve complètement à court de trésorerie et ne parvient plus à faire face à ses dépenses courantes, il est souvent trop tard.

En revanche, si vous aviez prévu la situation et que vous vous y prenez en avance, il sera beaucoup plus simple de trouver des solutions ! Il existe de nombreuses pistes pour compenser les périodes creuses :

- ▷ différer les dépenses qui peuvent l'être ;
- ▷ négocier un délai de paiement avec un fournisseur ;
- ▷ demander un acompte à vos clients ;
- ▷ solliciter un apport en compte courant de la part de vos associés ;
- ▷ négocier une autorisation de découvert ponctuelle avec votre banquier.

Soyez prudent

Je conseille généralement aux entrepreneurs de se montrer plutôt pessimistes en réalisant leur plan de trésorerie. Montrez-vous prudent dans la réalisation du chiffre d'affaires, n'hésitez pas à décaler l'encaissement du chiffre d'affaires d'un ou de deux mois et observez ce qui se passe. Essayez d'anticiper différentes situations :

- Que se passera-t-il si les travaux durent plus longtemps que prévu dans le local ? Si l'ouverture de votre boutique est retardée ? Si des travaux de la voirie limitent l'accès à votre boutique ? Si vous tardez à recevoir une livraison de marchandise ?
- Et si les clients n'arrivent pas aussi vite que prévu ? Peut-être les actions de communication mettront-elles un peu de temps à produire leurs effets ? Il se peut que les clients se comportent différemment de ce que vous aviez prévu, que leur panier moyen soit plus bas que vos prévisions. Vos clients peuvent aussi mettre plus de temps à se décider, à signer un bon de commande.
- Vous allez démarrer une nouvelle activité : peut-être mettrez-vous plus de temps à réaliser vos prestations. Il est aussi

possible que vous gâchiez de la matière première et que la marge brute ne soit pas optimisée au démarrage de l'activité. Plus vous avez des charges fixes importantes, et plus il est important de faire ce calcul !

En pratique

Le plan de trésorerie est un outil pour valider le montant de la trésorerie de départ. **Étienne** ventile mois par mois les dépenses que l'exercice de son activité engendrera, ainsi que les investissements qu'il prévoit de réaliser.

Le chiffre d'affaires qu'il réalisera durant l'année est incertain. Par mesure de prudence, Étienne considère qu'à partir du mois de mars (début de l'activité), il progressera lentement et de la façon suivante :

- avril et mai : 5 heures facturées ;
- juin : 10 heures facturées ;
- juillet et août : 5 heures facturées ;
- de septembre à février : progression régulière de l'activité, de 10 heures à 18 heures, avec une baisse de l'activité au mois de décembre.

Cette progression reste très prudente mais représente le chiffre d'affaires minimal qu'il se croit en mesure d'assurer. Avec ce chiffre d'affaires minimal, le plus bas seuil de trésorerie cumulée est de 8 415 €.

Cela signifie qu'Étienne doit se préparer à réinjecter environ 8 500 € de trésorerie dans son entreprise au cours de la première année. Il pourra le faire sous la forme de compte courant d'associé. Ses économies lui permettront de faire cet apport complémentaire et d'autofinancer l'activité.

MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	JANVIER	FEVRIER	...	
												...	
ENCAISSEMENTS													
D'exploitation	0€	600€	600€	1 200€	600€	600€	1 200€	1 440€	1 680€	960€	1 920€	2 160€	
CA produit 1	600€	600€	1 200€	600€	600€	1 200€	1 440€	1 680€	1 680€	960€	1 920€	2 160€	
Remboursement de TVA													
Hors exploitation	10 000€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	
Capital social	1 500€												
Comptes courants d'associés	8 500€												
Primes et subventions													
TOTAL DES ENCAISSEMENTS	10 000€	600€	600€	1 200€	600€	600€	1 200€	1 440€	1 680€	960€	1 920€	2 160€	

.../...

DÉCAISSEMENTS	.../...										
	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	DÉCEMBRE	JANVIER	FÉVRIER	.../...
D'exploitation	1 543€	1 153€	1 153€	2 203€	1 153€	630€	1 903€	1 153€	1 453€	1 153€	1 453€
Loyer et charges locatives	523€	523€	523€	523€	523€	0€	523€	523€	523€	523€	523€
Assurances	300€										
Téléphone, Internet, frais postaux	90€	90€	90€	90€	90€	90€	90€	90€	90€	90€	90€
Eau, électricité, gaz											
Autres abonnements	120€	120€	120€	120€	120€	120€	120€	120€	120€	120€	120€
Frais de déplacement et hébergement	60€	60€	360€	60€	360€	60€	360€	60€	60€	360€	
Carburant											
Publicité et communication											
Fournitures diverses (entretien, bureau...)	90€						90€			90€	

.../...

.../...

	FÉVRIER											
	JANVIER											
	DÉCEMBRE											
	NOVEMBRE											
	OCTOBRE											
	SEPTEMBRE											
	AOÛT											
	JUILLET											
	JUIN											
	MAI											
	AVRIL											
	MARS											
Intérêts et agios												
TVA reversée												
Hors exploitation	3 948 €	0 €	0 €	600 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Investissements immatériels	2 088 €			600 €								
Investissements matériels	1 860 €											
Investissements financiers												
TOTAL DES DÉCAISSEMENTS	5 491 €	1 153 €	1 153 €	2 803 €	1 153 €	630 €	1 903 €	1 153 €	1 453 €	1 903 €	1 153 €	1 453 €

SOLDES

SOLDE EN FIN DE MOIS	4 509 €	-553 €	-553 €	-1 603 €	-553 €	-30 €	-703 €	287 €	227 €	-943 €	767 €	707 €
SOLDE CUMULÉ	4 509 €	3 956 €	3 403 €	1 800 €	1 247 €	1 217 €	514 €	801 €	1 028 €	85 €	832 €	1 559 €

CONCLUSION DE LA PARTIE 2

Comment mettre en forme la partie chiffrée de votre business plan ? En complément de la partie rédigée du business plan, vous allez regrouper dans la partie financière tous les éléments chiffrés de votre projet. Cette transcription chiffrée de votre projet va permettre à votre interlocuteur de prendre connaissance des éléments financiers les plus importants.

Vous pouvez classer les tableaux financiers dans l'ordre suivant :

1 – PLAN DE FINANCEMENT AU DÉMARRAGE	Liste des besoins au démarrage et des ressources qui les financent.
2 – COMPTE D'EXPLOITATION	Les dépenses de l'entreprise doivent être équilibrées par le chiffre d'affaires prévisionnel. Vous pouvez présenter un compte d'exploitation prévisionnel sur un an ou sur trois ans, en fonction de la typologie de votre activité et des demandes de votre interlocuteur.
3 – PLAN DE TRÉSORERIE	Le plan de trésorerie sur les 12 premiers mois de l'activité permet de vérifier que l'entreprise a assez de fonds pour tenir.

À ces éléments, vous pouvez, si votre activité le justifie, ajouter des éléments optionnels :

- ▶ une page détaillant la liste de vos investissements de départ;
- ▶ des annexes avec la copie des devis de vos principaux investissements.

Souvent, les organismes auxquels vous vous adressez pour déposer une demande de financement vous enjoignent de remplir leur propre dossier. Dans ce cas, vous devrez reporter vos chiffres dans les tableaux fournis. Même si les documents ne sont pas présentés exactement de la même façon, vous y retrouverez toujours les mêmes éléments.

Partie 3

VOUS Y ÊTES PRESQUE : LES NOTIONS COMPLÉMENTAIRES À MAÎTRISER

La première partie de cet ouvrage vous a permis d'avancer sur la définition de votre projet et de commencer à rédiger votre business plan ; dans la deuxième, vous avez commencé à établir vos prévisions financières. Dans cette dernière partie, nous allons aborder des notions transverses qui vous permettront de prendre des décisions importantes au sujet de votre projet et vous obligeront peut-être à revenir en arrière pour corriger ou compléter les éléments sur les-quels vous avez travaillé.

Vous allez ainsi poursuivre la réflexion pour déterminer vos tarifs. Ensuite, vous évaluerez votre besoin en fonds de roulement et votre trésorerie de départ, ce qui vous permettra de finaliser votre plan de trésorerie et votre plan de financement. Et enfin, vous découvrirez les éléments clés pour choisir le statut juridique le plus adapté et comprendre les conséquences de ce choix.

DÉTERMINER LE JUSTE PRIX

Combien votre produit ou service vaut-il? Dans un processus de création d'entreprise, la définition des tarifs peut se révéler un vrai casse-tête. Vos tarifs doivent permettre d'assurer la rentabilité de l'entreprise et de vous rémunérer. Mais souvent, les créateurs d'entreprise craignent que des prix trop élevés ne fassent fuir les clients, surtout si leurs prestations sont plus chères que celles de leurs concurrents.

Des approches à combiner pour fixer ses tarifs

Pour fixer vos tarifs, je vous recommande de combiner plusieurs approches, qui vous permettent d'objectiver votre démarche et de solidifier vos prévisions financières, que ce soit pour calculer votre chiffre d'affaires prévisionnel ou pour établir votre compte d'exploitation.

La détermination d'un prix plancher grâce à l'analyse de vos coûts

Pour être en mesure de vendre vos produits ou vos services, vous allez engager des dépenses et générer des coûts directs (achats de matières premières, achats de marchandises, outillage) ou indirects (assurance, loyer, frais de déplacements, etc.).

Pour éviter de vendre à perte, vous devez tenir compte de votre coût de production. La réalisation de votre compte d'exploitation prévisionnel et le calcul de votre seuil de rentabilité (voir la partie 2) vous permettent de lister ces coûts de production, qui devront impérativement être couverts par le chiffre d'affaires. Dans le cas contraire, votre activité ne serait pas rentable.

En pratique

Pour déterminer leur prix plancher, **Chloé et Antoine** vont lister leurs coûts directs : les denrées alimentaires (brutes ou déjà transformées), les contenants pour la livraison, le coût de la livraison (sous-traitée à une entreprise spécialisée). Le chiffre d'affaires réalisé doit couvrir ces postes de dépenses, mais il doit aussi couvrir les frais liés à la structure : loyers, assurances, honoraires du comptable, rémunération des dirigeants.

Même si, en tant qu'entrepreneur débutant, vous avez envie de faire vos preuves et de signer rapidement un premier contrat, il vaut mieux refuser un projet sur lequel vous perdrez de l'argent et consacrer ce temps au démarchage commercial.

L'étude de la concurrence

Lorsque vous avez analysé la concurrence existante, vous avez relevé les tarifs des entreprises déjà présentes sur votre marché, et ces éléments peuvent vous aider à déterminer vos prix. Ainsi, vous pouvez décider d'aligner vos tarifs sur ceux de vos concurrents. Attention, vous devez cependant vous assurer que ce tarif est supérieur à votre prix plancher et qu'il vous permettra bien de couvrir toutes vos charges de fonctionnement, y compris votre rémunération.

TÉMOIGNAGE D'ENTREPRENEUR

Jérôme Vauselle, coach Compagnon Kairos :

“ J'annonce toujours mon tarif réel, quitte à accorder une réduction au début, pour amorcer une relation commerciale.

Pour définir mes tarifs, je me suis basé sur les prix pratiqués par des coachs, et ceux que j'ai consultés autour de moi. J'ai construit un tableau qui me permet de voir ce qui est juste pour moi, avec différents tarifs en fonction des profils des clients (individuels, PME, étudiants...).

Je ne suis pas parti de mon objectif de chiffre d'affaires, mais j'ai été très vigilant à ne pas fixer des tarifs trop bas, car je savais qu'il serait difficile de monter ensuite. J'annonce toujours mon tarif réel, quitte à accorder une réduction au début, pour amorcer une relation commerciale.

Vous pouvez avoir la tentation d'opter pour la stratégie consistant à fixer des prix inférieurs à ceux de vos concurrents : vous voulez casser les prix. Attention, c'est une stratégie risquée ! En optant pour ce type d'approche, vous devez vous assurer que votre activité restera bien rentable. Êtes-vous sûr d'avoir bien anticipé tous les coûts associés à la production (et en particulier les charges sociales) ? Votre entreprise sera-t-elle profitable malgré ces tarifs ? Vos concurrents ne risquent-ils pas de contre-attaquer avec une offre encore plus agressive ? J'estime généralement que la guerre des prix est une stratégie très risquée pour une entreprise en création. Cela peut donner à votre entreprise une image peu professionnelle ou peu qualitative. Et une fois que vos clients seront habitués à vos bas prix, vous aurez énormément de mal à faire accepter une hausse des tarifs.

Enfin, vous pouvez, au contraire, décider d'augmenter les prix par rapport à vos concurrents. Cette stratégie est justifiée si votre produit ou votre service présente une caractéristique spécifique, ou apporte à vos clients un bénéfice ou un avantage spécial. C'est le cas si vous optez pour une stratégie haut de gamme ou une stratégie de niche.

La valeur perçue par les clients

Dernière approche pour fixer vos tarifs : il s'agit de les fixer en fonction de la valeur perçue par votre futur client. Ce n'est pas toujours un élément facile à déterminer, mais des entretiens approfondis en amont de la création peuvent vous aider à percevoir quel prix vos clients seraient prêts à payer.

La valeur perçue par le client est souvent liée au positionnement de l'entreprise, et à son image de marque. Elle n'a pas nécessairement de lien avec le coût de fabrication du produit. Par exemple, le prix

d'un tee-shirt en coton peut varier de quelques euros (s'il est vendu en grande surface) à plusieurs centaines d'euros (pour une marque de prêt-à-porter de luxe). Comment justifier un tel écart de prix ? La qualité du coton, le prix de la main-d'œuvre, les frais liés à la distribution n'expliquent pas en totalité la différence de prix. Si certains clients acceptent de payer un tee-shirt en coton plusieurs centaines d'euros, c'est qu'ils accordent de la valeur à l'image de la marque de prêt-à-porter de luxe, qui justifie à leurs yeux que le tee-shirt soit vendu à un prix plus élevé.

Outre le professionnalisme de vos prestations et la qualité de vos produits, quels sont les détails auxquels vos clients sont sensibles ? Cela peut être lié à la charte graphique de votre site Internet, à un accueil client irréprochable, à la décoration de votre salle d'attente ou encore à une carte avec un petit mot personnalisé dans chaque colis expédié. Ainsi, améliorer votre image de marque – le design de votre site Internet, la décoration de la boutique, l'accueil des clients – pourra vous aider. Vous pouvez aussi organiser votre service pour qu'il soit à la hauteur des prix pratiqués : dépannage en urgence, horaires d'ouverture élargis, expédition rapide.

En pratique

Le marché des ateliers créatifs et des cours est un secteur d'activité dans lequel de nombreux acteurs proposent des offres à des prix très variés, de l'association de quartier qui propose des prestations à des prix très réduits à l'atelier haut de gamme.

Selon les choix faits par **Cécilia**, il sera plus ou moins aisé de justifier un tarif élevé :

ÉLÉMENTS JUSTIFIANT UN TARIF ÉLEVÉ	ÉLÉMENTS NE JUSTIFIANT PAS UN TARIF ÉLEVÉ
Site Internet au graphisme moderne illustré par des photos de qualité	Site Internet d'allure amateur, fautes d'orthographe, pas de photos
Possibilité de paiement en ligne	Pas de solution de paiement en ligne

.../...

.../...

ÉLÉMENTS JUSTIFIANT UN TARIF ÉLEVÉ	ÉLÉMENTS NE JUSTIFIANT PAS UN TARIF ÉLEVÉ
Réactivité pour répondre aux questions posées par les prospects Coordonnées de contact visibles	
Ateliers organisés dans des locaux accessibles et bien décorés	Ateliers organisés dans des salles communales

INTERVIEW D'ENTREPRENEUSE

Lucie Bénoliel, fondatrice du salon de thé Leslie Road :

« Si c'était à refaire, je fixerais des tarifs plus élevés au départ, quitte à les ajuster à la baisse. »

Comment avez-vous déterminé les tarifs de votre restaurant ?

Au démarrage, j'ai fait l'erreur de fixer des prix de vente trop bas, et j'ai mis du temps avant de m'en apercevoir. Ma marge était de 3 ou 3,5 alors qu'elle aurait dû être au moins de 4. Au début, je pensais que mes tarifs étaient cohérents avec ma proposition de valeur. En réalité, je ne vendais pas assez cher. Tous mes produits étaient faits maison, à base de fruits et légumes frais et de saison. J'avais un degré d'exigence énorme sur la qualité et le prix de vente ne le reflétait pas.

Je me rends compte que je n'ai pas assumé le prix que j'aurais dû fixer. Je ne me sentais pas assez légitime dans ce nouveau métier : j'étais en reconversion, je n'avais pas de CAP, bref, je n'avais pas assez confiance en moi pour assumer les prix et la valeur de mon offre.

Avez-vous pu rectifier le tir sur les tarifs ?

Une fois les tarifs fixés, c'est vraiment très très compliqué de les augmenter, d'autant que, pour définir mes tarifs, je m'étais basée sur les prix dans le quartier et le montant moyen des tickets-restaurants.

Rétrospectivement, je me dis que j'aurais pu être plus curieuse en amont, interroger d'autres salons de thé sur leurs préparations et leurs prix. J'aurais pu aussi diminuer un peu les portions servies tout en gardant le même prix.

En revanche, j'ai pu ajuster sur la qualité : mon degré d'exigence était vraiment très élevé au départ. C'était aussi lié à l'influence du premier cuistot avec qui j'ai travaillé, qui est resté un an et demi. Quand il est parti, mon degré d'exigence a un peu baissé, mais les clients sont restés fidèles. Finalement, ce niveau d'exigence n'était pas si important que ça, j'allais au-delà des attentes de mes clients.

Si c'était à refaire, je fixerais des tarifs plus élevés au départ, quitte à les ajuster à la baisse. Finalement, je me dis qu'il vaut mieux avoir une meilleure marge et moins de clients, j'aurais travaillé moins intensément et j'aurais été moins fatiguée !

Plein de choses inconscientes entrent en jeu dans la détermination des prix : le prix d'achat, les concurrents, mais aussi la valeur qu'on se donne à soi-même. Il faut faire son calcul conscient et rajouter un peu pour compenser la peur que ça ne marche pas, que ce soit trop cher. Il faut croire en soi !

Assumez vos tarifs et ne vous excusez pas de vendre !

Ces trois approches complémentaires vous permettent de nourrir votre réflexion sur la détermination de vos tarifs avec des éléments objectifs, pour construire des prévisions financières et une entreprise solides. Au-delà de la fixation des tarifs, vous allez peut-être être confronté à la même difficulté que de nombreux entrepreneurs : assumer vos prix.

Le prix que vous proposez est en effet directement lié à la valeur de vos prestations ou des biens vendus, et il est souvent difficile de fixer et surtout d'assumer cette valeur. Ce peut être le cas si vous êtes en reconversion, si vous avez peu confiance en vous, mais aussi si vous exercez un métier passion, si vous vendez des prestations artistiques ou intellectuelles... Presque tous les secteurs d'activité sont concernés. Ajoutons à cela que les clients ont souvent tendance à vouloir négocier les prix à la baisse. En outre, dans notre société, nous avons tendance à perdre de vue la valeur réelle des choses.

Il est normal qu'une petite entreprise vende plus cher qu'un mastodonte de la grande distribution ou qu'un concurrent mieux installé. Vos volumes et votre capacité de négociation avec les fournisseurs ne sont pas ceux d'une grosse entreprise. Vous devez donc chercher à identifier la valeur supplémentaire que votre bien ou votre service apporte. Cette valeur n'est en effet pas liée à la matière qui constitue le bien ou au temps passé pour produire le service, mais aux services annexes que vous apportez (vous intervenez plus rapidement, vous vous déplacez à domicile, votre produit artisanal bénéficie d'une meilleure image car il est *made in France*...) ou au bénéfice que votre client retire de l'utilisation de votre service.

Comme beaucoup d'entrepreneurs débutants, vous pouvez avoir la tentation de baisser votre prix : pour démarrer et vous faire connaître, pour convaincre vos premiers clients, pour signer un contrat, etc. C'est vraiment une erreur, et je vous encourage à ne pas céder à la tentation des prix bas. Le risque de sous-évaluer vos tarifs est d'impacter directement la rentabilité de votre entreprise et de provoquer une fermeture anticipée. Une fois que vos tarifs sont mis en place, il est extrêmement difficile de les augmenter : vos clients existants et ceux qui viennent à vous via le bouche-à-oreille n'accepteront pas de payer plus cher.

Ce que vous pouvez faire au sujet de vos tarifs :

- ▶ vous entraîner à pitcher votre projet et à vendre vos prestations : plus vous le ferez, plus vous serez à l'aise ;
- ▶ anticiper les objections que vos clients et prospects peuvent vous opposer et préparer des arguments pour y répondre ;
- ▶ travailler votre relation à l'argent pour être plus à l'aise dans la relation commerciale ;
- ▶ accepter un «tarif de lancement» ou une «offre de découverte» : votre tarif normal reste affiché sur le devis, et vous annoncez ainsi clairement à votre client qu'il devra payer plus cher la prochaine fois ;
- ▶ affirmer votre singularité et ce qui fait que vous êtes unique : mettre en avant la spécificité de votre offre ou de votre pratique ;

- ▶ maîtriser vos chiffres pour ne pas accepter un tarif trop bas ;
- ▶ vous comparer aux entreprises qui vendent cher et qui réussissent.

En résumé : vendez cher, et élevez la qualité de votre prestation, afin d'être à la hauteur des attentes de vos clients. Définissez le positionnement de votre entreprise de façon à justifier vos tarifs plus élevés, et organisez ensuite votre entreprise pour que le service apporté soit à la hauteur de vos prix.

INTERVIEW D'ENTREPRENEUSE

Stefani Guenn, photographe :

“ Il ne faut pas avoir peur de vite afficher des tarifs viables, et tout faire pour afficher de la qualité sur les prestations qu'on propose !

Comment avez-vous procédé pour fixer les tarifs de vos prestations ?

C'est vraiment difficile de fixer ses tarifs quand on se lance. Être photographe, c'est un métier de passion, qui prend beaucoup de temps. Au début, il y a beaucoup d'heures que je ne comptais pas, mais je me suis aperçue au fil du temps qu'il fallait que je tienne compte de tout le temps passé dans mes tarifs : même le temps consacré à la préparation du sac doit être pris en compte !

Si on veut vivre de son métier de photographe, il faut se démarquer de la concurrence, y compris de celle des amateurs passionnés. Si on ne les dépasse pas en termes de qualité, on ne peut pas s'en sortir ! Il est indispensable d'investir immédiatement dans du très bon matériel, dans des formations, qui contribuent à faire une vraie différence.

Aujourd'hui, je me situe plutôt sur du haut de gamme en termes de tarifs, et c'est vraiment ce que tous les photographes devraient faire pour réussir à vivre de leur activité. Je rencontre énormément de photographes qui ne facturent pas assez cher et, finalement, qui vivotent.

En ce qui me concerne, à un moment, je me suis rendu compte que si mes tarifs étaient trop bas, c'est la qualité des prestations qui en

pâtissait. En photo, certains font beaucoup de volume et gagnent leur vie en privilégiant la quantité sur la qualité. C'est un autre modèle qui peut fonctionner, mais ce n'est pas ce qui m'intéresse. Je crois qu'il faut vraiment viser le haut de gamme, passer plus de temps sur ses prestations, notamment sur le travail post-séance, améliorer sa relation client avant et après les prises de vue, être encore plus dans le service. Ainsi, j'améliore en permanence l'accompagnement que je propose à mes clients.

Comment avez-vous progressé dans votre réflexion au fil du temps ?

J'ai eu des petites révélations, au fil du temps, notamment en suivant d'autres photographes ou en écoutant des professionnels d'autres secteurs. Et à un moment, j'ai franchi un cap, j'ai accepté que, de même que le vendeur de Ferrari n'en a pas forcément une dans son garage, je ne serais pas forcément ma propre cliente.

C'est très difficile d'augmenter ses tarifs en cours d'activité, mais en même temps, l'expérience acquise le justifie. Je n'aurais pas forcément pu avoir mes tarifs actuels au début de ma carrière. Au bout de quelques années, je me suis autorisée à tester des tarifs plus élevés, en me demandant ce qui allait se passer. Ça a fait une énorme différence dans mon panier moyen, sans changer ma charge de travail, et à ma grande surprise, ma clientèle a parfaitement accepté ces nouveaux prix. C'est à la suite de cette évolution que j'ai décidé de quitter mon emploi et de me consacrer à 100 % à mon entreprise.

Je suis aussi devenue plus sélective et plus exigeante avec moi-même. Au tout début, sur mon site, je montrais tout ce que je faisais. Puis j'ai commencé à ne mettre en avant que les types de séances que j'avais envie de faire, les travaux dont j'étais très satisfaite. Quand on montre des choses de qualité, si on est prêt à investir et à montrer ce vers quoi on a envie d'aller, les clients suivent.

Quel conseil donneriez-vous à un entrepreneur ?

Il ne faut pas avoir peur de vite afficher des tarifs viables, et tout faire pour afficher de la qualité sur les prestations qu'on propose !

Au début, très souvent, on ne va pas compter ses heures, et c'est tout à fait normal quand on se lance. Mais il ne faut pas faire du pas cher et brader ses services, même pour avoir des premiers clients. Même quand on vend à un bas prix, on est dans une relation commerciale et on répond à une attente. Je suis persuadée qu'il vaut

mieux faire quelques prestations gratuites (peu !) au début pour apprendre, pour se faire la main, pour trouver son style, que de brader ses prix. Encore maintenant, il m'arrive de faire des shootings d'inspiration pour lesquels je ne suis pas payée. Cela permet de laisser libre cours à sa créativité sans être bridée par une attente de résultats en face. Quand on donne, on donne tout, mais on le fait pour soi !

Calculer sa marge

Découvrir les soldes intermédiaires de gestion

La marge brute, aussi appelée marge commerciale, fait partie des indicateurs de gestion à suivre et à connaître. Il existe différents ratios, que l'on appelle les soldes intermédiaires de gestion (Sig). Ils sont tirés du compte de résultat et servent d'indicateurs de la gestion des entreprises. Ils permettent d'analyser la formation du résultat et d'optimiser les différentes fonctions de l'entreprise. L'analyse des soldes intermédiaires de gestion permet aussi de comparer les résultats d'une entreprise par rapport à d'autres activités du même secteur.

Pour calculer les soldes intermédiaires de gestion :

Vente de marchandises + Ventes de biens et de services

= Chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires – Consommables (marchandises, matières premières)

= Marge brute (ou marge commerciale)

Marge brute – Frais généraux

= Valeur ajoutée (VA)

VA – (Charges de personnel + Impôts et Taxes)

= Excédent brut d'exploitation (EBE)

EBE +/- Produits et charges diverses – Dotations aux amortissements – Dotations aux provisions

= Résultat d'exploitation (RE)

Résultat d'exploitation + Produits financiers – Charges financières

= Résultat courant avant impôt (RC)

RC +/- Résultat exceptionnel – Impôt sur les bénéfices

= Résultat net de l'exercice (RN)

RN + Dotations aux amortissements + Dotations aux provisions – Reprises sur provisions

= Capacité d'autofinancement (CAF)

En phase de création d'entreprise, il ne me semble pas impératif de maîtriser *tous* les soldes intermédiaires de gestion. Ces notions prennent de l'importance au fil du temps, pour analyser vos bilans comptables et comparer vos résultats d'une année sur l'autre, ou bien si vous cherchez à optimiser la rentabilité de votre entreprise. Cependant, si vous faites appel à des financeurs extérieurs, et en particulier si vous avez l'intention de recourir à un prêt bancaire, sachez que les soldes intermédiaires de gestion (Sig) de votre business plan seront comparés à ceux de votre secteur d'activité.

Pour tous les entrepreneurs, et dans le cadre de la réalisation de votre business plan, la notion de marge est toutefois une notion qu'il est impératif de maîtriser. C'est un indicateur financier important, en particulier dans les activités de négoce (achat/revente ou transformation de matières premières). Pour les ventes de prestations intellectuelles ou les activités libérales, l'intérêt de la marge est moindre, on parlera d'ailleurs plutôt de la production de l'exercice.

Calculer sa marge

La marge d'une activité commerciale correspond à la différence entre les ventes et les charges variables engagées par l'entreprise pour réaliser ces ventes (achats de matières premières et de marchandises, frais de sous-traitance). Elle permet de faire face aux charges fixes de l'entreprise (loyers, salaires, abonnements, etc.).

La marge commerciale (aussi appelée marge commerciale brute, ou **marge brute**) est le supplément de valeur apporté par votre entreprise au coût d'achat des marchandises vendues. La marge commerciale correspond à ce que l'entreprise gagne grâce à la différence entre le prix de vente hors taxes et le prix d'achat hors taxes des produits vendus. Elle doit couvrir l'ensemble des frais fixes et des frais de fonctionnement de l'entreprise.

Pour calculer la marge commerciale de l'entreprise :

Marge commerciale = ventes de marchandises (HT) – coût d'achat des marchandises vendues (HT)

En pratique

Chloé et Antoine prévoient de réaliser un chiffre d'affaires de 165 000 € HT la première année. Ils prévoient d'acheter 49 500 € HT de matières premières et 8 250 € de petits emballages.

Leur marge commerciale sera de 107 250 € HT :

Marge commerciale = 165 000 € HT – (49 500 € HT + 8 250 € HT)
= 107 250 € HT

Le **taux de marge commerciale** correspond au pourcentage de marge réalisée par rapport au coût d'achat.

On le calcule de la façon suivante :

Taux de marge = (marge commerciale / achats consommés HT) × 100

En pratique

- Pour **Chloé et Antoine**, le taux de marge est de 185 %
- Taux de marge = $[107\,250\text{€ HT} / (49\,500\text{€ HT} + 8\,250\text{€ HT})] \times 100$
- = 185 %

Améliorer sa marge

La marge est un indicateur de rentabilité de l'entreprise : plus elle est élevée et plus l'entreprise est rentable, donc solide. Connaître et suivre la marge de votre entreprise permet d'analyser les performances de l'entreprise et de comparer ses résultats avec ceux d'autres entreprises du secteur. Attention toutefois : les statistiques sectorielles masquent des disparités entre entreprises très différentes. De plus, il n'est pas toujours possible de se procurer des chiffres liés à son secteur d'activité.

Connaître votre marge peut donc vous aider à valider vos prévisions financières. Ce sera très utile si vous cherchez un financement bancaire, puisque le banquier comparera vos prévisions et votre marge aux chiffres du secteur. Si vous vous éloignez des ratios attendus, vous devrez être en mesure d'expliquer pourquoi.

Vous devez aussi suivre l'évolution de votre marge et veiller au maintien d'une marge bénéficiaire.

Pour améliorer votre marge vous pouvez généralement agir sur trois indicateurs :

- vos tarifs de vente : les augmenter améliorera automatiquement votre marge ;
- la gestion des achats : un fournisseur n'est pas toujours le mieux positionné sur tous vos besoins. Vous pouvez essayer de faire jouer la concurrence et négocier vos prix d'achat, d'acheter en plus grande quantité (quitte à vous grouper avec d'autres entrepreneurs) ;

► le temps de travail : veillez à ne pas dépasser le temps de travail facturé, au risque de voir votre marge fondre.

Vous devez aussi veiller à prévoir une trésorerie suffisante pour faire face aux dépenses de l'entreprise.

REGARDER À LA DÉPENSE : TRÉSORERIE DE DÉPART ET BFR

Des montants à ne pas sous-évaluer

Le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie de départ sont deux notions importantes dans le chiffrage de vos besoins de départ. Vous devez impérativement veiller à ne pas les sous-estimer lors du lancement de l'entreprise, au risque de vous trouver à court d'argent pour financer les dépenses de l'entreprise.

Le **besoin en fonds de roulement** résulte du décalage entre les dépenses et les recettes de votre activité. En effet, vos clients ne règlent pas toujours leurs factures immédiatement ; de plus, si vous effectuez des achats (marchandises, matières premières), ils vont rester un certain temps en stock avant d'être vendus.

La **trésorerie de départ** correspond à la somme d'argent nécessaire pour payer les dépenses courantes liées à l'activité de votre entreprise en attendant que les revenus de votre activité soient suffisants pour financer ces dépenses : premiers loyers, premiers salaires, cotisations d'assurances, frais de déplacements, etc.

Lorsqu'on est en phase de création d'entreprise, il est important de bien conserver à l'esprit plusieurs points :

- ▶ au lancement d'une entreprise, les banques refusent généralement de financer le BFR et la trésorerie de départ ; si votre apport personnel est insuffisant, vous pouvez solliciter un prêt d'honneur ;
- ▶ si vous avez sous-estimé votre besoin en trésorerie et que vous êtes à court de trésorerie au bout de quelques mois (parce que l'activité ne se développe pas aussi vite que prévu, par exemple), il sera très compliqué de convaincre des financeurs de vous soutenir.

- Le manque de trésorerie est une raison fréquente de cessation d'activité au cours de la première année ;
- ▶ l'augmentation du BFR au fur et à mesure du développement de l'activité peut être un vrai défi. Paradoxalement, il arrive à des entreprises rentables connaissant un fort développement de rencontrer des difficultés de trésorerie à cause du BFR. Il est important de tenir compte du BFR dès la création de l'entreprise.

■ **Calculer son BFR en fonction de son activité**

Comment calculer son BFR

Le BFR fait partie des besoins de l'entreprise au démarrage de l'activité : il est donc indispensable d'intégrer son montant dans votre plan de financement au démarrage.

Il existe des formules mathématiques permettant de calculer son BFR, mais elles sont surtout utiles quand on peut se baser sur des éléments comptables, et sont donc moins fiables en phase de démarrage d'activité ou pour réaliser son prévisionnel.

Formule de calcul :

$BFR = \text{encours moyen des créances clients} + \text{stocks moyens} - \text{encours moyen des dettes fournisseurs}$

Pour calculer le BFR initial, on peut utiliser la formule suivante :

$BFR \text{ initial} = \text{stock de départ HT} + \text{TVA sur le stock de départ et les investissements} + \text{factures fournisseurs réglables sans délai}$

En pratique

Vous lancez une **marque de tee-shirts en coton bio**. Au démarrage de l'activité, vous achetez un stock de marchandises de 10000€ HT (+ 2000€ de TVA). Il n'y a pas de délai de règlement de la part des fournisseurs. Les investissements représentent 20000€ HT (+ 4000€ de TVA).

BFR initial = stock de départ HT + TVA sur le stock de départ et les investissements + factures fournisseurs réglables sans délai = 10 000 + (2 000 + 4 000).

Le BFR initial sera de : 16 000€.

Vous devrez vous assurer que la marge bénéficiaire permet de financer l'augmentation du BFR. Dans le cas contraire, vous devez dès le démarrage anticiper la façon dont vous financerez cette augmentation.

Vous devez aussi prévoir une trésorerie de départ suffisante pour régler les charges fixes de l'entreprise en attendant que le niveau de chiffre d'affaires soit suffisant pour les couvrir. Le plan de trésorerie de la première année permet de vous assurer que vous ne vous trouverez pas à court de trésorerie au cours des 12 premiers mois d'activité.

Le BFR dans le cas d'une activité de services

Si l'entreprise vend des prestations de services, elle n'a pas besoin d'acheter et de stocker des marchandises. En revanche, elle doit avancer le paiement des charges courantes en permanence avant de pouvoir facturer ses prestations (on les appelle comptablement les « travaux en cours »).

La formule générale pour une entreprise de services est la suivante : BFR = travaux en cours + encours moyen « créances clients » – encours moyen « acomptes clients »

Ici encore, la formule n'est pas facile à utiliser dans le cadre de la rédaction d'un prévisionnel financier, les encours moyens de créances n'étant pas connus. Pour calculer le BFR initial d'une activité de services, vous pouvez évaluer le coût d'une journée de

travail, toutes charges courantes comprises (rémunération incluse) et estimer le nombre de jours de travail nécessaire pour effectuer la mission commandée par le client et obtenir le règlement de la prestation.

En pratique

- Lorsque **Étienne** va facturer ses prestations à des particuliers, ces derniers régleront la facture à réception. En revanche, quand il facturera à des entreprises, il devra anticiper un délai de règlement. Idéalement, il devrait veiller à avoir un fonds de roulement égal à deux ou trois mois de frais de fonctionnement.
- Il pourra diminuer ce besoin en fonds de roulement en encaissant systématiquement un acompte avant le démarrage d'un projet.

Le BFR négatif : un atout pour les entreprises

Certaines activités sont payées comptant par leurs clients alors qu'elles règlent leurs fournisseurs avec un délai. Dans ce cas, le besoin en fonds de roulement est négatif : il s'agit d'une ressource pour l'entreprise, et non d'un besoin à couvrir. Avoir un fonds de roulement négatif est donc un point positif pour l'entreprise.

En pratique

- **Cécilia** commercialise ses ateliers créatifs via une plateforme Internet : ainsi, elle encaisse son chiffre d'affaires en amont de la réalisation de la prestation. Ses intervenants (qui sont ses fournisseurs) facturent leur prestation après la réalisation de l'atelier. L'activité de **Cécilia** a donc un besoin en fonds de roulement négatif.

Le BFR, une notion à ne pas chiffrer à la légère

Dans votre business plan, vous allez calculer votre BFR de façon plus ou moins arbitraire et empirique :

- soit en vous basant sur les moyennes constatées dans les entreprises de même activité et de même taille ;
- soit en vous basant sur vos hypothèses de chiffre d'affaires et sur votre compte de résultat prévisionnel.

Les premiers mois d'activité de votre entreprise seront décisifs pour conforter ou invalider ces hypothèses.

C'est pourquoi il est important de ne pas se montrer trop optimiste en sous-évaluant le montant du BFR initial. Le regard extérieur d'un conseiller en création d'entreprise ou d'un expert-comptable pourra vous aider à vérifier que votre BFR est cohérent avec votre projet.

Les enjeux à surveiller :

- la maîtrise du BFR : quelles actions pouvez-vous mener pour réduire votre besoin en fonds de roulement et préserver la trésorerie de l'entreprise ? Vous pouvez par exemple systématiser l'encaissement d'un acompte, veiller à envoyer vos factures rapidement après la fin de la prestation et relancer vos clients pour qu'ils vous payent dans les délais prévus ;
- l'augmentation du BFR : plus votre entreprise grandira et plus son besoin en fonds de roulement sera important. Comment comptez-vous financer le développement de l'entreprise et l'accroissement du BFR ? Les bénéfices tirés de l'activité seront-ils suffisants pour financer cette augmentation ? Sachez qu'il est généralement très difficile de faire financer l'augmentation de son BFR par les banques.

Évaluer au mieux sa trésorerie de départ

La trésorerie de départ doit être évaluée au moment de la création de l'entreprise. Votre trésorerie de départ doit être suffisante pour que vous puissiez faire face aux dépenses d'installation directement liées au démarrage de votre entreprise : ouvertures des compteurs de votre local, paiement des cotisations d'assurance, achats de petit matériel et d'outillage, etc. Vous allez peut-être aussi devoir acheter un stock de départ sans forcément pouvoir compter sur un crédit fournisseur dès le lancement (souvent les fournisseurs préfèrent tester la relation avec une jeune entreprise avant d'accorder les délais de règlement). Vous devez aussi évaluer la progression de votre chiffre d'affaires au cours des premiers mois d'activité. C'est votre trésorerie de départ qui vous permettra de faire face au déficit que votre entreprise enregistrera peut-être pendant les mois de démarrage de l'activité.

Pour déterminer si votre trésorerie de départ permettra de couvrir toutes vos dépenses, votre plan de trésorerie est un outil indispensable. Après avoir reporté dans votre plan de trésorerie les dépenses et les recettes que vous anticipez (en TTC), vous allez contrôler le solde de trésorerie à la fin de chaque mois et le solde de trésorerie cumulé.

Si votre solde de trésorerie cumulé est négatif, cela signifie que votre trésorerie de départ est trop faible.

TÉMOIGNAGE D'ENTREPRENEUR

Patrick El Khoury, fondateur du restaurant Tonton Mala :

“ J'avais sous-estimé le coût du staff.

J'ai pratiquement autofinancé le lancement de mon projet, avec l'appui de la banque pour un petit crédit pour des équipements. La question de la trésorerie de départ est importante : j'ai démarré l'activité avec une somme correspondant à six mois de salaires et trois mois de loyer.

J'ai réalisé mon business plan seul, en écoutant les feedbacks et des ratios donnés par des personnes qui avaient déjà des restaurants. Finalement, le nombre moyen de commandes est conforme à mes prévisions, et le panier moyen est supérieur à ce que j'avais anticipé.

En revanche, j'avais sous-estimé le coût du staff, car je n'avais pas jaugé l'importance du *turn-over* dans la restauration. Les contrats des employés se chevauchent souvent, c'est donc un double salaire à sortir, et au moment du départ, il faut régler les congés payés acquis. Il y a aussi le coût de la formation des nouveaux salariés, et le temps passé à acquérir les compétences de base.

Actuellement, nous sommes six personnes dans l'équipe. Si c'était à refaire, je passerais plus de temps en amont sur la constitution de l'équipe : trouver un chef et recruter l'équipe avec lui, même si cela représente un coût supplémentaire.

En pratique

En complément des besoins déjà listés (investissements immatériels et investissements matériels), la trésorerie de départ d'**Étienne** doit lui permettre de financer :

- l'avance de TVA sur ses investissements : 770 €;
- investissements HT : 2 300 € + 1 550 € = 3 850 €;
- TVA sur les investissements = $3 850 \times 20 \% = 770 \text{ €}$;
- un BFR évalué à trois mois de charges fixes TTC (sans rémunération car il bénéficie d'un maintien de son indemnisation Pôle emploi la première année) : $(14 350 \text{ € HT} + 20 \% \text{ de TVA}) \div 12 = 1 435 \text{ € de charges fixes mensuelles}$; $1 435 \text{ €} \times 3 = 4 305 \text{ €}$.

L'apport de 10 000 € d'**Étienne** lui permettra de financer le démarrage de l'activité et les 12 premiers mois d'exercice.

.../...

.../...

BESOINS		RESSOURCES	
Investissements immatériels	2300€	Capitaux propres	10 000€
Frais d'immatriculation	300€	Capital social	1 500€
Honoraires (avocat)	500€	Comptes courants d'associés	8 500€
INPI (dépôt de marque)		Primes et subventions	
Publicité au démarrage	1 000€	Capitaux empruntés	0€
Création de site Internet	500€	Prêt bancaire	
Investissements matériels	1 550€	Prêt d'honneur	
Travaux		Autres prêts	
Mobilier (bureau et chaise)	250€		
Informatique (ordinateur et imprimante)	1 300€		
Investissements financiers	0€		
Besoin en fonds de roulement	4 305€		
Trésorerie de départ	770€		
TOTAL DES BESOINS	8 925€	TOTAL DES RESSOURCES	20 000€

Cécilia doit évaluer le montant de trésorerie de départ pour financer :

- l'avance de TVA sur ses investissements;
- la trésorerie nécessaire pour faire face aux dépenses de l'entreprise en attendant que le niveau de l'activité permette de couvrir les charges;
- l'avance de TVA sur les 36 600€ d'investissements, qui représente 7 320€.

Pour évaluer la trésorerie nécessaire, Cécilia remplit un plan de trésorerie : en tant compte uniquement des dépenses d'exploitation et des rentrées de chiffre d'affaires, et sous réserve que les dépenses n'aient pas été sous-évaluées, le « trou » de trésorerie à combler est d'un peu plus de 2 800€ à la fin du mois de janvier (voir plan de trésorerie ci-après).

.../...

.../...

Cela représente un montant de trésorerie de 10 120 €, que nous recommandons à Cécilia de monter à 12 000 € pour faire face aux imprévus. Dans le cas de Cécilia, ce pourrait être des achats de matières premières plus importants, ou encore... des dépenses impossibles à anticiper! Garder une marge de 20 % d'imprévu dans son budget de trésorerie de départ semble être un montant raisonnable.

BESOINS		RESSOURCES	
Investissements immatériels	36 600 €	Capitaux propres	10 000 €
Frais d'immatriculation	300 €	Capital social	5 000 €
Honoraires	2 500 €	Comptes courants d'associés	5 000 €
INPI (dépôt de marque)	300 €	Primes et subventions	
Pub au démarrage / graphisme TTC	3 500 €		
Création de site Internet TTC	30 000 €	Capitaux empruntés	38 600 €
Logiciels		Prêt bancaire	38 600 €
Fonds de commerce		Prêt d'honneur	
Droit d'entrée franchise		Autres prêts	
Brevets et licences			
Besoins en fonds de roulement			
Trésorerie de départ	12 000 €		
TOTAL DES BESOINS	48 600 €	TOTAL DES RESSOURCES	48 600 €

.../...

.../...

	SEPT	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MARS	AVR	MAI	JUIN	JUL	AOÛT
Solde en début de mois	-996€	-1 592€	-2 566€	-2 186€	-2 810€	-2 740€	-1 748€	-112€	574€	2010€	1 214€	...
ENCAISSEMENTS												
D'exploitation	400€	800€	2 000€	1 200€	2 000€	2 400€	3 200€	3 200€	3 200€	3 200€	3 200€	400€
CA prestations de service 1	800€	800€	1 200€	4 000€	1 200€	2 000€	2 400€	3 200€	3 200€	3 200€	3 200€	400€
Remboursement TVA												
TOTAL DES ENCAISSEMENTS	400€	400€	800€	2 000€	1 200€	2 000€	2 400€	3 200€	3 200€	3 200€	3 200€	400€
DÉCAISSEMENTS												
D'exploitation	1 396€	996€	1 774€	1 620€	1 824€	1 930€	1 408€	1 564€	2 514€	1 764€	1 596€	1 418€
Achats de MP (5 % CA)	40€	40€	60€	200€	60€	100€	120€	160€	160€	160€	40€	20€
Animatrices (25 % CA)												
Loyer et charges												
Assurances												

.../...

	SEPT	OCT	NOV	DÉC	JAN	FÉV	MARS	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT
Téléphone, Internet, frais postaux	60€	60€	60€	60€	60€	60€	60€	60€	60€	60€	60€	60€
Publicité et communication	500€	800€	500€	800€	500€	800€	500€	800€	500€	800€	500€	500€
Fournitures diverses	180€	180€	180€	180€	180€	180€	180€	180€	180€	180€	180€	180€
Honoraires												450€
Rémunération des dirigeants + CS												
Commissions	16€	24€	80€	24€	40€	48€	64€	64€	64€	64€	16€	8€
TVA reversée												
TOTAL DES DÉCAISSEMENTS	1396€	996€	1774€	1620€	1824€	1930€	1408€	1564€	2514€	1764€	1596€	1484€

SOLDES

SOLDE EN FIN DE MOIS	-996€	-596€	-974€	380€	-624€	70€	992€	1636€	686€	1436€	-796€	-1018€
SOLDE CUMULÉ	-996€	-1592€	-2566€	-2186€	-2810€	-2740€	-1748€	-112€	574€	2010€	1214€	196€

.../...

.../...

Pour **Chloé et Antoine**, les investissements de départ s'élèvent à 37 600 € HT. L'avance de TVA sur ces investissements est donc de $37\,600\text{ €} \times 20\% = 7\,520\text{ €}$.

Le montant de trésorerie de départ doit aussi financer le stock de départ : si l'activité démarre en septembre, les deux entrepreneurs devront prévoir *a minima* le financement pour leur stock de départ (400 € TTC d'emballages et 1 253 € TTC de matières premières).

Il serait aussi prudent qu'ils aient aussi de quoi financer quatre à six mois de charges fixes (8 à 12 000 €).

Calcul de la trésorerie de départ : avance de TVA : 7 500 € + stock de départ : 1 700 € + 4 à 6 mois de charges fixes : 12 000 € = total : 21 200 €.

Voici leur plan de financement complet :

PLAN DE FINANCEMENT AU DÉMARRAGE

BESOINS (HT)		RESSOURCES	
Investissements immatériels	6 500 €	Capitaux propres	30 000 €
Frais d'immatriculation	300 €	Capital social	8 000 €
Honoraires	1 200 €	Comptes courants d'associés	22 000 €
Publicité au démarrage	2 000 €	Primes et subventions	
Création de site Internet	3 000 €	Capitaux empruntés	29 000 €
Investissements matériels	29 000 €	Prêt bancaire	29 000 €
Travaux / aménagements	12 000 €	Prêt d'honneur	
Outilage / matériel	17 000 €	Autres prêts	
Investissements financiers	2 100 €		
Dépôt de garantie (loyers...)	2 100 €		
Trésorerie de départ	21 200 €		
TOTAL DES BESOINS	58 800 €	TOTAL DES RESSOURCES	59 000 €

.../...

.../...

L'apport personnel des entrepreneurs leur permet de couvrir les investissements immatériels et la trésorerie de départ. L'emprunt bancaire finance les investissements matériels.

La trésorerie de départ d'**Anna** doit lui permettre de financer l'avance de TVA sur ses investissements et un stock de départ (boissons), car il est peu probable qu'elle puisse négocier des délais de règlement de la part des fournisseurs en début d'activité :

- avance de TVA sur les investissements : $28032 \times 20\% = 5606\text{€}$;
- stock de départ équivalent à 1/12 des achats TTC de l'année : $(11145 \times 1,2) \div 12 = 1114\text{€ TTC}$.

Anna doit aussi prévoir une trésorerie de départ suffisante pour couvrir ses charges fixes (loyer du local, salaire de son employé) en attendant que le chiffre d'affaires soit suffisant. Anna bénéficie du maintien de son allocation Pôle emploi pendant encore quelques mois, mais devra se rémunérer à partir du mois de novembre. Elle évalue le montant minimal à prélever pour couvrir ses charges personnelles à 1 000€ par mois.

Pour cela, Anna remplit un plan de trésorerie. Elle complète tout d'abord les montants des charges fixes de son activité (partie Décaissements d'exploitation) en ventilant les dépenses mois par mois.

À noter :

- les cotisations patronales sont payées au cours du mois suivant la période d'emploi rémunérée;
- Anna peut bénéficier d'une exonération des cotisations sociales (Acre) ; cette exonération est partielle et la cotisation de retraite complémentaire, la CSG-CRDS et la contribution à la formation professionnelle (CFP) restent à payer sur une base forfaitaire. Anna les intègre à son plan de trésorerie en prévoyant un paiement de 380€ par trimestre.

Anna remplit ensuite la partie Encaissements d'exploitation en tenant compte de ses prévisions de progression de chiffre d'affaires. Elle a calculé que le chiffre d'affaires au seuil de rentabilité est de 68 900€ HT / an, soit 5 750€ HT par mois.

Selon ses prévisions, 55 % du CA proviendront de l'activité salon de thé/petite restauration, 33 % de l'organisation d'ateliers et 12 % de la location d'espace pour les cours.

Hypothèses de progression du chiffre d'affaires au cours de la première année :

.../...

.../...

- pas de chiffre d'affaires prévu les deux premiers mois (février et mars) en raison des travaux dans le local et du temps nécessaire pour l'installation ;
- avril : ouverture ; le CA est de 30 % du seuil de rentabilité ;
- mai : le CA atteint 50 % du seuil de rentabilité ;
- juin-juillet : le CA atteint 80 % du seuil de rentabilité ;
- août (période de vacances) : prévisions de CA à 60 % du seuil de rentabilité ;
- septembre : le CA atteint 85 % du seuil de rentabilité ;
- octobre et mois suivants : le CA atteint les objectifs du seuil de rentabilité.

Ces éléments font apparaître un trou de trésorerie de 10 166 € à la fin du mois d'août. Ce montant correspond au montant minimal de trésorerie à prévoir.

Anna devrait toutefois prévoir une marge de précaution dans l'éventualité où ses charges seraient plus élevées que prévu, ou bien si le chiffre d'affaires ne progresse pas au rythme prévu.

Calcul de la trésorerie de départ : avance de TVA : 5 606 € + stock de départ : 1 114 € TTC + trésorerie : 10 166 € = total : 16 886 €

PLAN DE TRÉSORERIE (TTC)

	FEV	MARS	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC	JAN
Solde en début de mois		-3259 €	-6618 €	-8889 €	-10513 €	-9529 €	-9085 €	-9166 €	-10166 €	-8910 €	-7380 €	-7290 €

ENCAISSEMENTS

D'exploitation	0€	0€	1928€	3213€	5141€	5141€	3855€	5462€	6426€	6426€	6426€	6426€
CA Salon de thé / petite restauration	0€	0€	996€	1660€	2657€	2657€	1992€	2823€	3321€	3321€	3321€	3321€
CA Organisation d'ateliers	0€	0€	683€	1139€	1822€	1822€	1366€	1935€	2277€	2277€	2277€	2277€
CA Location de salle pour des cours	0€	0€	248€	414€	662€	662€	497€	704€	828€	828€	828€	828€
Remboursement de TVA												
TOTAL DES ENCAISSEMENTS	0€	0€	1928€	3213€	5141€	5141€	3855€	5462€	6426€	6426€	6426€	6426€

.../...

.../...

DÉCAISSEMENTS		FEV	MARS	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC	JAN
D'exploitation		3 259 €	3 359 €	4 198 €	4 837 €	4 156 €	4 696 €	4 937 €	4 206 €	4 895 €	6 335 €	5 355 €	5 895 €
Achats de matières premières			299 €	498 €	797 €	797 €	598 €	847 €	996 €	996 €	996 €	996 €	996 €
Achats de marchandises													
Prestations de sous-traitance													
Loyer et charges locatives		1 159 €	1 159 €	1 159 €	1 159 €	1 159 €	1 159 €	1 159 €	1 159 €	1 159 €	1 159 €	1 159 €	1 159 €
Assurances		120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €
Téléphone, Internet, frais postaux		60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €
Eau, électricité, gaz		120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €
Autres abonnements													

.../...

FEV	MARS	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC	JAN
Frais de déplacement et hébergement											
Carburant											
Publicité et communication	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €
Fournitures diverses (entretien, bureau...)	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €
Honoraires (comptable, avocat)											
Salaires bruts des employés	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €
Charges sociales patronales des employés	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €
Rémunération des dirigeants											

.../...

.../...

	FEV	MARS	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DÉC	JAN
Charges sociales des dirigeants				380€								
Commissions versées												
Intérêts et agios												
TVA reversée												
TOTAL DES DÉCAISSEMENTS	3259€	3359€	4198€	4837€	4156€	4696€	4937€	4206€	4895€	6335€	5355€	5895€

SOLDES

SOLDE EN FIN DE MOIS	-3259€	-3359€	-2270€	-1624€	984€	444€	-1082€	1256€	1530€	90€	1070€	530€
SOLDE CUMULÉ	-3259€	-6618€	-8889€	-10513€	-9529€	-9085€	-10166€	-8910€	-7380€	-7290€	-6220€	-5689€

Un entrepreneur averti en vaut deux

Il peut être tentant, lorsqu'on entreprend avec un budget restreint, de minimiser le montant des dépenses à venir. Or, créer une entreprise se révèle généralement une aventure pleine de surprises : retard dans les travaux, budget de communication sous-évalué, démarrage de l'activité retardé, achats imprévus...

Le chiffre d'affaires met souvent plus de temps à décoller que prévu : que ferez-vous si tel est le cas ? Au risque de précipiter votre entreprise vers une fin plus rapide que prévu, vous devez démarrer avec une trésorerie suffisante, ou bien avec la possibilité de renforcer cette trésorerie par un apport complémentaire.

Au démarrage de l'activité, surveillez votre budget avec attention et assurez-vous que vous respectez au mieux vos prévisions. Mettez à jour le plan de trésorerie pour anticiper les dépenses à venir et ne pas être pris au dépourvu quand les factures se présentent !

DROIT DEVANT : LE STATUT JURIDIQUE

La question du statut juridique est souvent une des premières interrogations d'un porteur de projet, pourtant c'est loin d'être la première question à résoudre dans un projet de création d'entreprise. Le statut juridique va structurer l'exercice de votre activité. Il est important de comprendre les conséquences du choix du statut juridique, que ce soit sur votre patrimoine et votre responsabilité personnelle en cas de fermeture de l'entreprise, mais aussi sur le calcul des cotisations sociales et l'imposition des bénéfices.

Les principaux statuts juridiques possibles

Un statut adapté pour héberger l'activité de votre entreprise

Une fois que votre projet est défini, que vous avez décidé de ses grandes orientations stratégiques, que vous avez fait des simulations financières, il est temps de décider de la forme juridique la mieux adaptée pour donner vie à votre projet entrepreneurial.

Nous n'allons pas ici détailler toutes les options juridiques ouvertes à un créateur d'entreprise, mais aborder les principaux statuts juridiques et leurs caractéristiques.

Le statut juridique, c'est quoi ?

Le statut juridique est la forme juridique de l'entreprise. Choisir le statut juridique de son entreprise, c'est choisir la forme juridique sous laquelle on exercera son activité économique. C'est généralement une entreprise individuelle ou une société.

Attention : il ne faut pas confondre le statut juridique avec « les statuts » (d'une société), qui sont un document définissant le statut juridique, mais aussi l'objet social, le siège, le capital social, le nom des associés, l'administration de l'entreprise, etc.

TÉMOIGNAGE D'EXPERTE

Kadija Nadir, directrice des opérations chez BGE PaRIF :

« Le statut n'est qu'une coquille, un hébergement juridique qui peut évoluer avec le temps. »

En atelier collectif, j'explique souvent aux porteurs de projets que choisir un statut juridique, c'est trouver chaussure à son pied. Un statut va être adapté à un projet à un moment donné, mais ce qui est valable aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain. C'est pour cela que le statut peut évoluer au fur et à mesure de la vie de l'entreprise.

Le statut n'est qu'une coquille, un hébergement juridique qui peut évoluer avec le temps. C'est le toit qui abrite votre entreprise. Imaginez qu'aujourd'hui vous soyez célibataire, vous vivez dans un studio. Votre situation évolue et vous vous mariez, vous allez devoir trouver un appartement plus grand. Quand vous aurez des enfants et un chien, vous prendrez une maison avec un jardin. C'est pareil pour le statut juridique de votre entreprise.

Il n'existe pas un statut meilleur qu'un autre, mais différentes options plus ou moins bien adaptées à votre projet et surtout, à votre situation personnelle. Deux personnes avec exactement la même activité, le même chiffre d'affaires et les mêmes dépenses ne vont pas forcément choisir le même statut. En fonction de la situation personnelle – par exemple, la situation matrimoniale, les revenus dans le foyer, le nombre d'enfants, le patrimoine –, il sera pertinent de choisir un statut juridique et fiscal plutôt qu'un autre.

Quels sont les impacts du statut juridique ?

Votre statut juridique aura des conséquences sur la protection de votre patrimoine personnel, le régime fiscal et social (le calcul des

impôts et des cotisations sociales), la facilité d'ouverture de votre capital aux investisseurs (si vous prévoyez de développer votre activité), mais aussi l'image de votre entreprise (pour vos clients, vos partenaires) ou son fonctionnement (la prise de décision par exemple). Il n'existe pas *une* solution unique, mais différentes options plus ou moins bien adaptées à votre situation. Fondamentalement, même si de (très !) nombreux statuts existent, vous avez le choix entre deux grandes familles de formes juridiques :

- ▶ **l'entreprise individuelle** : vous et votre entreprise ne formez qu'une seule et même personne. Un micro-entrepreneur (anciennement appelé auto-entrepreneur) est toujours un entrepreneur individuel. Les « freelance » et « entreprises en nom propre » sont souvent des entrepreneurs individuels. En 2020, 75 % des entreprises créées étaient des entrepreneurs individuels (65 %) ou des micro-entrepreneurs (10 %)¹ ;
- ▶ **la société** : vous et vos associés éventuels créez une nouvelle personne morale, distincte de vous juridiquement. En 2020, 26 % des créations d'entreprises l'étaient sous la forme d'une société, qu'il s'agisse d'une SARL, d'une EURL, d'une SAS ou d'une SASU².

Comment choisir le bon statut ?

Différentes questions peuvent vous aider à faire votre choix :

- ▶ Est-ce que je crée ma société seul ou à plusieurs ? Si vous vous associez à plusieurs, une forme de société sera plus adaptée. Mais même seul, vous pouvez créer une EURL ou une SASU, qui sont les déclinaisons unipersonnelles de la SARL et de la SAS.
- ▶ Est-ce que je veux être salarié dirigeant de mon entreprise ? Certains dirigeants de société peuvent bénéficier d'un statut assimilé salarié. Mais les cotisations sociales d'un travailleur non salarié sont moindres...

1. Arrondi Insee. Source : *Insee Première*, n° 1837, février 2021.

2. *Ibid.*

- La création de mon entreprise demande-t-elle un gros investissement? Mon activité est-elle risquée? Créer une société permet généralement de limiter la responsabilité du dirigeant. Mais si par exemple vous avez peu d'investissements et peu d'achats, ou si vous n'avez pas de patrimoine à protéger, vous prenez peu de risque même en restant entrepreneur individuel.
- Est-ce que j'ai un patrimoine à protéger? Le patrimoine personnel du dirigeant est mieux protégé par la création d'une société, mais des dispositifs permettent aussi aux entrepreneurs individuels de mettre à l'abri leur patrimoine personnel, et notamment leur résidence principale.
- Mon entreprise est-elle amenée à générer de gros bénéfices ou à se développer rapidement? L'entreprise individuelle est moins adaptée aux activités amenées à croître, qu'il s'agisse de réinvestir les bénéfices dans l'activité ou de mobiliser des financements importants. Sur les tranches les plus hautes, le montant de l'impôt sur le revenu est supérieur à celui d'une société et il est parfois plus intéressant d'opter pour l'impôt sur les sociétés.
- Quelle est l'importance de l'image donnée par mon entreprise? Dans certaines professions, une entreprise individuelle ne sera pas prise au sérieux par ses partenaires. C'est aussi parfois le cas si vous créez une société avec un capital social trop faible.

Comment intégrer le statut juridique dans mon business plan ?

Même si la question du choix du statut juridique arrive à la fin de votre étude prévisionnelle, c'est dès l'*executive summary* (page de présentation globale du projet) que vous indiquerez le statut juridique choisi et, le cas échéant, le montant du capital social.

Si vous êtes plusieurs associés dès le démarrage de l'activité, la répartition du capital social sera à faire figurer dans le paragraphe de présentation de l'équipe, chaque associé étant de facto un membre de l'équipe.

Faites-vous accompagner dans votre réflexion

De nombreux paramètres sont à prendre en compte dans le choix du statut juridique, et un professionnel saura vous aiguiller et vous conseiller rapidement.

Il est toujours possible de changer de statut juridique en cours de route, mais ce n'est pas une démarche anodine. Si vous souhaitez transformer une entreprise individuelle en société, vous devrez créer cette société et lui apporter les actifs ou le fonds de commerce de votre entreprise. Si votre entreprise est une société, un changement de statut pourra être soumis à l'accord des associés par exemple.

Dans tous les cas, un changement de statut s'accompagne de démarches administratives, de frais et d'honoraires, à une période où toute votre énergie devrait être concentrée sur le développement de votre activité. Autant prendre le temps avant la création de l'entreprise de choisir un statut juridique adapté.

Zoom sur l'entreprise individuelle et la micro-entreprise

L'entreprise individuelle

En créant une entreprise individuelle, vous et votre entreprise ne formez qu'une seule et même personne. Une personne physique ne peut donc créer qu'une seule entreprise individuelle. L'entreprise est confondue avec votre patrimoine personnel. Cela signifie que vous pouvez librement et à tout moment utiliser les fonds de l'entreprise. Cela signifie aussi que vos biens personnels peuvent être utilisés pour payer les dettes de l'entreprise : la responsabilité de l'exploitant envers ses créanciers professionnels est en principe totale et indéfinie. Cette responsabilité peut toutefois être limitée (en particulier, les entrepreneurs individuels peuvent protéger leurs biens fonciers non affectés à leur usage professionnel en effectuant une déclaration d'insaisissabilité devant notaire).

L'entrepreneur individuel est seul maître à bord de son entreprise et ne partage pas le pouvoir de prendre des décisions. Officiellement, il ne rend de comptes à personne d'autre que lui. Il peut toutefois recruter des salariés.

Les formalités de création d'une entreprise individuelle sont simples : il n'y a pas de statuts à rédiger, ni de capital social à déposer sur un compte bancaire.

Le montant de l'impôt et des cotisations sociales seront calculés sur la totalité du bénéfice de l'entreprise.

Les **avantages** de l'entreprise individuelle :

- ▷ c'est un statut simple et peu coûteux à mettre en place. Vous êtes seul à diriger l'entreprise et n'aurez de comptes à rendre à personne. La notion d'abus de bien social n'existe pas, car votre patrimoine et celui de l'entreprise sont mélangés ;
- ▷ seuls les entrepreneurs individuels peuvent bénéficier du régime fiscal simplifié de la micro-entreprise et du statut de l'auto-entrepreneur.

Les **inconvénients** de l'entreprise individuelle :

- ▷ vos patrimoines professionnel et personnel étant juridiquement confondus, vous êtes en principe responsable des dettes de votre entreprise sur l'ensemble de vos biens ;
- ▷ vous êtes imposé à l'impôt sur le revenu des personnes physiques et, si les résultats de l'entreprise sont très bons, vous pouvez être amené à payer plus d'impôts et de cotisations sociales. Ce statut n'est de plus pas très adapté à la croissance ou à la revente de l'entreprise. Pour toutes ces raisons, de moins en moins d'entrepreneurs choisissent de créer une entreprise individuelle, à l'exception de la micro-entreprise.

La micro-entreprise (anciennement auto-entreprise)

On entend beaucoup parler du « statut de micro-entrepreneur » (le nouveau nom de l'auto-entrepreneur). Pourtant, tout comme l'auto-entreprise auparavant, la micro-entreprise n'est pas un statut juridique à part entière, mais un régime particulier d'entreprise individuelle. Si vous créez une entreprise individuelle, vous serez automatiquement et par défaut considéré comme un micro-entrepreneur, sauf si vous décidez d'opter pour un autre régime.

Au régime de la micro-entreprise, un régime fiscal simplifié s'applique pour le calcul du bénéfice imposable, ainsi que le régime micro-social pour le paiement des cotisations sociales. Les micro-entrepreneurs doivent respecter des obligations comptables et fiscales simplifiées qui leur permettent de se passer d'un expert-comptable.

Pour bénéficier du régime de micro-entrepreneur, le chiffre d'affaires encaissé ne doit pas dépasser un certain seuil durant deux années civiles consécutives. Ce seuil dépend de la nature de l'activité exercée :

- ▶ 176 200 € HT pour les activités d'achat-revente, commerces d'artisanat, et les activités d'hôtellerie-restauration ;
- ▶ 72 600 € HT pour les prestataires de services, les artisans BTP, SAV et les professionnels libéraux ;
- ▶ 176 200 € HT en cas d'activité mixte, dont au maximum 72 600 € de services.

Les **avantages** de la micro-entreprise :

- ▶ Les obligations comptables et fiscales sont simplifiées. Il n'est pas nécessaire de faire un bilan comptable. Le revenu professionnel correspond au chiffre d'affaires après un abattement forfaitaire effectué par l'administration fiscale : 71 % de mon chiffre d'affaires pour les activités d'achat-revente, 50 % pour les activités de services et artisans et 34 % pour les activités libérales.
- ▶ Les cotisations sociales sont calculées en proportion du chiffre d'affaires encaissé. Le taux de cotisation appliqué au CA est de 12,8 %

pour les activités de vente de marchandises, de denrées à emporter ou à consommer sur place ou de fourniture de logement et de 22 % pour les autres activités. Si aucun chiffre d'affaires n'est réalisé, aucune cotisation sociale n'est due.

Les inconvénients de la micro-entreprise :

- certaines activités ne sont pas éligibles au régime de micro-entrepreneur (activités agricoles, professions de santé, professions juridiques...);
- le régime n'est généralement pas adapté à l'embauche de salariés, même s'il ne l'interdit pas;
- la fiscalité du régime de la micro-entreprise n'est pas adaptée aux activités avec des investissements importants.

Micro-entrepreneur, un régime qui ne convient pas à tout le monde

Le régime de micro-entrepreneur est adapté au lancement de l'activité ou pour exercer une activité complémentaire à son activité principale (que l'on soit en parallèle salarié, étudiant ou retraité, par exemple). C'est aussi le régime idéal pour tester une activité pendant quelques mois, en toute légalité et sans formalités compliquées.

Les évolutions du régime de micro-entrepreneur depuis sa création permettent aussi à certains micro-entrepreneurs d'en faire leur activité principale à long terme. En revanche, ce régime est à fuir si vous avez des investissements importants, un projet à fort potentiel de développement ou encore si vous souhaitez emprunter de l'argent à une banque.

L'entreprise individuelle en résumé

Le chef d'entreprise est engagé sur son patrimoine personnel ; la responsabilité totale et indéfinie (sauf la résidence principale).

Un dirigeant, seul maître à bord, est à la tête de l'entreprise.

L'entreprise n'est pas soumise à l'imposition : c'est l'entrepreneur qui est imposé à l'impôt sur le revenu pour la totalité des profits.

Le chef d'entreprise est soumis au régime de la Sécurité sociale des indépendants et les cotisations sociales sont calculées sur la base de la totalité du bénéfice imposable.

La transmission de l'entreprise à des repreneurs n'est pas évidente ni fiscalement avantageuse ; il sera souvent préférable de transformer son entreprise individuelle en société avant une reprise.

TÉMOIGNAGE D'ENTREPRENEUSE

Sophie Tellier, fondatrice de Bike'n Learn :

« Ma stratégie, ça a été d'allonger la piste de décollage au maximum pour me donner le temps de développer mon entreprise. »

Lorsque je me suis lancée, j'ai eu la chance de bénéficier de l'indemnisation Pôle emploi après avoir convenu d'une rupture conventionnelle avec mon ancien employeur. C'est ainsi que j'ai d'abord testé mon activité en couveuse d'entreprises, puis en coopérative d'activité et d'emploi pour prolonger cette phase. Je suis ensuite devenue micro-entrepreneuse. Lorsque je me suis retrouvée en fin de droits, j'ai repris un poste salarié à mi-temps dans un cabinet de consultants en finance tout en poursuivant mon activité. L'année suivante a été une année de fort développement, je me suis consacrée à 100 % à mon entreprise, j'étais très optimiste et les perspectives étaient vraiment encourageantes. La crise sanitaire a mis un coup d'arrêt à cette croissance et j'ai repris un emploi salarié à mi-temps tout en maintenant l'activité.

Finalement, il y a quelques mois j'ai immatriculé ma société. J'ai lancé de nouvelles offres commerciales dont des prestations de formation en langues à distance, incluant la livraison d'un vélo-bureau à domicile. Je m'adresse aux entrepreneurs et aux salariés qui travaillent depuis chez eux, n'ont pas le temps de faire du sport et ont des besoins de formation en anglais ou autres langues. Je suis aussi en train de lancer une boutique en ligne pour vendre les vélos-bureaux.

Ma stratégie, ça a été d'allonger la piste de décollage au maximum pour me donner le temps de développer mon entreprise. Pour moi, l'aventure entrepreneuriale est extraordinaire et elle vaut le coup de lui donner sa chance dans le temps, malgré les aléas qui peuvent freiner cette aventure : un mauvais choix business, des aléas personnels, une crise sanitaire...

Ces derniers mois, la création de la société est un vrai coup d'accélérateur. J'hésite moins à investir dans l'entreprise. En micro-entreprise, j'avais à la fois un frein psychologique sur les investissements, mais aussi un frein financier, car les frais ne sont pas déductibles, l'imposition est sur le chiffre d'affaires. Aujourd'hui, j'investis, je n'hésite plus à m'entourer de spécialistes pour gagner du temps et je dépense beaucoup plus facilement pour faire croître mon activité.

Zoom sur les sociétés : SARL et SAS

Le principe

Si vous décidez de créer une société, quelle que soit sa forme juridique, vous donnez la vie à une nouvelle personne morale, distincte de vous juridiquement. Cette personne morale va avoir sa propre adresse (le siège), son compte bancaire, une date de naissance (la date de début d'activité) et un ou plusieurs représentants (les mandataires sociaux ou dirigeants). La société sera redevable de ses dettes et (sauf exception) devra payer ses propres impôts.

On peut créer une société seul ou à plusieurs. Dans le cadre d'une création d'entreprise, les sociétés les plus souvent créées actuellement sont la SAS (67 % des créations de sociétés en 2020) et la SARL (31 % des créations de sociétés en 2020). Si vous êtes le seul associé, votre SAS devient une SASU et votre SARL une EURL, mais cela ne change rien au fonctionnement de la société.

Les avantages de la création d'une société

Votre patrimoine personnel est dissocié du patrimoine professionnel. En principe, votre responsabilité est limitée à votre apport. Attention

toutefois, cette responsabilité peut être étendue si vous vous portez garant (d'un emprunt bancaire par exemple) ou si vous commettez des fautes de gestion.

Créer une société permet d'entreprendre à plusieurs associés. De plus, les sociétés sont mieux adaptées à la croissance économique : la pression fiscale peut être moindre et il est plus simple de faire entrer de nouveaux associés ou des investisseurs. Il est aussi plus facile de céder une société qu'une entreprise individuelle.

Dans certains cas, l'entreprise créée sous la forme d'une société bénéficie d'une meilleure image qu'une entreprise individuelle.

Les inconvénients de la création d'une société

Les formalités sont plus complexes et coûteuses, que ce soit à la création ou lors des comptes annuels. Il est conseillé de se faire accompagner pour faire les bons choix et pour rédiger les statuts juridiques, ce qui peut entraîner des coûts supplémentaires.

Créer une société, une démarche plus accessible qu'on ne le croit

Historiquement, il était plus compliqué, plus long et plus coûteux de créer une société qu'une entreprise individuelle. Des réformes successives ont eu lieu depuis une vingtaine d'années et il est devenu beaucoup plus simple et rapide d'immatriculer une société. Aujourd'hui, il n'est plus exact de penser que la création d'une société est difficile. En revanche, les démarches restent plus complexes que l'immatriculation d'une entreprise individuelle.

Prendre la décision de s'associer

Entreprendre à plusieurs est une décision importante, qui ne se prend pas à la légère. Que vous vous associez avec un ami, un membre de votre famille ou un partenaire rencontré pour ce projet, vous devez vous assurer, avant de démarrer, que vous partagez une vision et des envies communes. Prenez le temps de mettre à plat le projet, mais

aussi la répartition des rôles et vos futurs statuts dans l'entreprise. Trop d'entreprises se retrouvent paralysées en raison d'une mésentente entre associés.

TÉMOIGNAGE D'EXPERTE

Kadija Nadir, directrice des opérations chez BGE PaRIF :

“ Non-dits entre associés : il faut se dire les choses avant que l'entreprise ne soit lancée !

Lorsqu'on veut s'associer pour créer son entreprise, il faut savoir se dire les choses et mettre à plat le projet. On n'y pense pas toujours, surtout lorsqu'on se connaît déjà. Je mets toujours les entrepreneurs en garde : vous avez beau être amis, s'associer, c'est une nouvelle aventure. C'est un engagement, comme un mariage. Gardez en tête que l'objectif, c'est la réussite du projet. L'accompagnement permet de mettre en avant les non-dits entre associés. Autant se dire les choses avant que l'entreprise ne soit lancée ! Il faut même prévoir ce qui se passera en cas de séparation. C'est important, sinon cela peut nuire à la fois à l'entreprise et à la relation amicale.

J'avais accompagné deux amies qui voulaient créer une entreprise de conseil aux marques et de conseil en stratégie. Elles constituaient un beau binôme sur le papier et avaient toutes les deux leur expertise. En revanche, en travaillant sur leur projet, elles ont pris conscience qu'elles n'avaient pas la même vision des choses, pas les mêmes envies, pas les mêmes besoins. L'une était prête à faire de gros sacrifices en termes de rémunération mais pas l'autre, qui avait des obligations familiales. Finalement, elles ont décidé de créer leur entreprise séparément, ce qui ne les empêche pas de travailler ensemble et de collaborer sur certains projets.

Elles ont pris le temps de mettre à plat le projet et leur relation, et de comprendre ce qui était important pour chacune. En se donnant la possibilité de se dire les choses, elles ont pu préserver leur amitié tout en concrétisant leur projet de création d'entreprise.

TÉMOIGNAGE D'ENTREPRENEUR

Tristan Desplechin, cofondateur de Dream Factory, premier cinéma immersif en France :

FF Il ne faut pas formaliser la relation trop vite et bien se laisser le temps de se dire les choses.

La décision de s'associer avec Greg ne s'est pas faite du jour au lendemain. Nous avons beaucoup discuté ensemble sur ce que cela représentait. J'ai aussi rencontré des entrepreneurs qui m'ont raconté pourquoi ils s'étaient associés et comment ils avaient fait.

Le plus difficile a été d'accepter que ce processus allait prendre un certain temps. Greg et moi avons listé toutes les questions à nous poser, en partant de listes de questions trouvées sur Internet et en y ajoutant nos propres interrogations : quels étaient nos objectifs ? nos rôles dans l'entreprise ? que faire si l'un de nous voulait déménager ? etc. On a répondu chacun de notre côté et quand on a comparé le résultat, on a vu qu'on était plutôt raccord.

On s'est quand même laissé le temps de tester notre relation et on a commencé à travailler ensemble avant de signer. Le plus important pendant cette période, c'était d'accepter que l'un comme l'autre, on ne savait pas tout à fait ce qu'on cherchait, ni quelle organisation on allait mettre en place. On était totalement dans une phase d'exploration.

À la même période, j'avais aussi travaillé pendant quelques mois sur ce projet de création d'entreprise avec une potentielle associée. Finalement, elle avait d'autres envies, et même si le concept lui plaisait, créer une entreprise n'était pas dans ses projets. Comme nous avions mis en place un espace pour nous dire les choses, nous avons pu en parler puis poursuivre nos parcours chacun de notre côté sans laisser les difficultés s'installer. C'est pour ça que si j'ai un conseil à donner, ce serait qu'il ne faut pas formaliser la relation trop vite et bien se laisser le temps de se dire les choses.

SARL et SAS, quelles différences ?

À la création, les SAS et les SARL présentent de nombreux points communs : pas de capital minimal, pas de nombre d'associés minimal

et une responsabilité limitée au montant des apports. La quasi-totalité des activités peuvent être exercées sous l'une ou l'autre forme juridique.

Concernant la gestion de l'entreprise, il existe de nombreuses dispositions législatives encadrant les statuts de la SARL et auxquelles il n'est pas possible de déroger. Les créateurs d'une SAS sont beaucoup plus libres dans la rédaction des statuts et dans l'adaptation des statuts à la situation de leur entreprise.

L'imposition des dividendes est la même.

Le dirigeant ne bénéficie pas du même statut social : le dirigeant de SAS est « assimilé salarié » ; le dirigeant de SARL ne le sera que s'il est minoritaire ou égalitaire ; s'il est majoritaire, il sera au régime de la Sécurité sociale des indépendants.

Il est plus facile de faire entrer des investisseurs dans une SAS : pas de clause d'agrément comme pour la cession de parts de SARL, liberté totale d'organisation de la cession des actions, mise en place d'un pacte d'associé confidentiel, etc. Le coût de cession des actions d'une SAS est plus avantageux (droits d'enregistrement réduits).

La SARL permet de faire entrer le conjoint dans l'entreprise en qualité de conjoint collaborateur.

LA SAS EN RÉSUMÉ	LA SARL EN RÉSUMÉ
<ul style="list-style-type: none"> • Capital social librement fixé • Liberté pour organiser la direction de l'entreprise et les décisions collectives • Les dirigeants sont au régime social « assimilé salarié » : pas de cotisations dues s'il n'y a pas de rémunération • Liberté pour définir les conditions d'entrée et de sortie des associés • Conditions d'entrée et sortie des associés peuvent être dans les statuts 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital social librement fixé • Responsabilité limitée des associés et gérants • Décisions de l'assemblée générale ordinaire : à la majorité (aux 2/3 pour l'AGE) • Le régime social du dirigeant diffère selon qu'il est majoritaire ou minoritaire/égalitaire • Les dividendes du gérant sont soumis à cotisations sociales

TÉMOIGNAGES D'ENTREPRENEURS

Sophie Tellier, fondatrice de Bike'n Learn :

“ J'ai opté pour la création d'une EURL, qui correspondait mieux à ma situation.

Je me suis intéressée à la SAS, parce qu'on voit beaucoup d'entrepreneurs en créer, mais finalement j'ai opté pour la création d'une EURL, qui correspondait mieux à ma situation.

En EURL, le coût des cotisations sociales sur la rémunération mensuelle est moins élevé qu'en SAS. Je n'ai pas besoin de me faire des bulletins de paie – c'est une contrainte administrative de moins – et je peux décider de me payer plus ou moins selon les revenus que je génère chaque mois, c'est très souple. La SAS me semble adaptée quand on veut se payer en dividendes, car ils ne sont pas soumis aux cotisations sociales contrairement aux dividendes des SARL qui peuvent l'être, mais il faut attendre d'avoir clôturé un premier exercice fiscal pour pouvoir en verser. De mon côté, je voulais pouvoir me rémunérer rapidement. Et puis, je n'ai pas en projet d'intégrer rapidement d'autres associés ou de lever des fonds.

Le passage de la micro-entreprise à l'EURL a été assez simple : j'ai tout simplement radié l'activité de micro-entrepreneuse et immatriculé la société. Je me suis tout de même fait accompagner par un expert-comptable, ce qui m'a rassurée dans ces démarches.

Jérôme Vauselle, coach Compagnon Kairos :

“ J'ai choisi la SASU, tout en sachant que j'entrais dans un fonctionnement plus complexe que d'autres statuts.

J'ai choisi mon statut juridique pour des aspects pratiques et des aspects liés au métier, en me laissant la possibilité de faire évoluer ce statut dans l'avenir.

J'avais brièvement pensé au portage salarial, mais cela ne correspondait pas à mon envie d'indépendance. Des coachs déjà installés m'ont donné le conseil de créer une société pour une question de crédibilité et d'image par rapport aux clients. Je souhaitais aussi pouvoir garder

mon indemnisation Pôle emploi et cumuler la trésorerie issue de mes premières missions sans avoir besoin de me rémunérer.

J'ai donc choisi la SASU, tout en sachant que j'entrais dans un fonctionnement plus complexe que d'autres statuts, qui nécessiterait de faire appel à un expert-comptable.

La Scop et l'association : des cas particuliers

La Scop (société coopérative de production)

Une Scop est une forme particulière de société, qui se caractérise notamment par sa gouvernance démocratique. Les sociétés coopératives sont des entreprises qui favorisent la participation et l'implication des salariés au travail. Les salariés d'une Scop partagent équitablement le pouvoir, les risques, l'information et les profits. Ils détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Les grandes décisions stratégiques sont votées en assemblée générale selon le principe « une personne = une voix », quel que soit le capital détenu.

Comme les autres coopératives, les Scop s'inscrivent dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) qui rassemble les structures qui cherchent à concilier activité économique et utilité sociale en donnant la primauté aux personnes sur la maximisation de profits.

Elles représentent une part très minoritaire des créations d'entreprises chaque année : en 2020, 123 créations de coopératives ont été enregistrées selon les chiffres de la Confédération générale des Scop. Rapportées aux 848 200 créations d'entreprises selon les chiffres de l'Insee, elles représentent 0,01 % des entreprises créées.

Néanmoins, que l'activité de votre entreprise soit commerciale, industrielle, artisanale ou encore qu'il s'agisse d'une entreprise de services, vous pouvez décider de l'organiser sous la forme d'une Scop. Certaines professions libérales réglementées (architecte, géomètre, expert-comptable...) peuvent aussi être exercées en Scop. Si vous envisagez de créer une Scop, vous aurez tout intérêt à vous

rapprocher rapidement de l'Union régionale des Scop de votre territoire.

L'association

L'association rassemble plusieurs personnes qui souhaitent réaliser un projet, défendre une cause ou partager une activité. C'est un statut très utilisé dans certains domaines (sportif, religieux, culturel...). Contrairement à ce que l'on croit parfois, rien n'interdit à une association d'accomplir des actes lucratifs ou de commerce, mais son but est désintéressé. La réalisation de bénéfices est possible, mais ne doit pas être le but premier de l'association.

Les principaux avantages de la création d'une association sont la simplicité, aussi bien dans les démarches de création que dans le fonctionnement quotidien et l'exonération d'impôts commerciaux, tant que l'activité demeure non lucrative. Pour ces raisons, elle attire parfois des créateurs d'entreprise.

Ces avantages ne doivent pas faire oublier que créer une association comporte de nombreux inconvénients. En effet, la seule façon de gagner sa vie dans une association est d'en être salarié. Aucune distribution de bénéfices n'est possible, et les dirigeants ne peuvent pas être rémunérés. De plus, les financements classiques de la création d'entreprise ne sont souvent pas accessibles. Enfin, transformer une association en entreprise n'est pas possible (sauf pour créer une société coopérative).

Les conséquences fiscales du choix du statut juridique

Au-delà des questions de responsabilité et de gouvernance, le choix de la forme juridique de votre entreprise entraîne des conséquences au niveau fiscal, que ce soit sur le calcul du résultat et l'imposition des bénéfices ou sur le régime de TVA applicable.

Le calcul du résultat imposable

Le résultat de votre entreprise, c'est la somme d'argent que votre entreprise a réellement gagné sur une période donnée pendant un exercice comptable (souvent une année). Le résultat permet d'estimer si, une fois tous les produits et toutes les charges comptabilisés, votre entreprise est bénéficiaire ou déficitaire.

Il existe deux grandes familles de régime fiscal permettant de calculer le résultat d'une entreprise : les régimes réels d'imposition et un régime forfaitaire.

Les régimes réels d'imposition (régime réel ou réel simplifié)

Au régime réel ou au réel simplifié, c'est sur la base des bénéfices réellement réalisés par l'entreprise que l'on calcule le montant d'impôt dû. Le principe de base du calcul du résultat imposable est le suivant :

Résultat = produits de l'exercice – charges de l'exercice

C'est l'entreprise qui doit déterminer elle-même le montant du résultat imposable, avant de le déclarer à l'administration fiscale. Pour cela, elle doit respecter un certain nombre d'obligations comptables et déclaratives. Cette comptabilité complète peut être complexe à mettre en œuvre (en fonction de la taille de l'entreprise et des compétences du dirigeant) et de nombreuses entreprises font appel à un expert-comptable.

Sont obligatoirement concernées par un régime réel (réel normal ou réel simplifié) :

- les sociétés (SARL, SAS, etc.) ;
- les entreprises individuelles dont le chiffre d'affaires de l'année précédente est compris entre 176 200 € HT et 818 000 € HT (activité principale de vente de marchandises, de denrées à emporter ou à consommer sur place, etc.) ou entre 72 600 € HT et 247 000 € HT (autres activités de services).

Les entreprises individuelles dont le chiffre d'affaires de l'année précédente ou de l'avant-dernière année est inférieur à 176 200 € ou 72 600 € sont de plein droit sous le régime de la micro-entreprise, mais peuvent opter pour le régime réel simplifié.

Le calcul forfaitaire du résultat : le régime micro

Si vous créez une entreprise individuelle, vous serez automatiquement soumis au régime fiscal de la micro-entreprise, sauf si vous décidez d'opter pour un régime réel d'imposition. Vous pourrez rester au régime de la micro-entreprise tant que votre chiffre d'affaires ne dépassera pas 176 200 € (pour les activités de vente de marchandises, d'objets, de fournitures et de denrées à emporter ou à consommer sur place) ou 72 600 € (pour les autres prestataires de services et les professionnels libéraux). Les sociétés ne peuvent pas bénéficier de ce régime fiscal.

La principale caractéristique du régime de la micro-entreprise est qu'il est très simple. Pour déterminer le résultat imposable, il suffit d'appliquer un abattement forfaitaire (qui dépend de la nature de l'activité) au chiffre d'affaires réalisé durant l'année civile :

Résultat = chiffre d'affaires – abattement forfaitaire

L'abattement forfaitaire représente les charges professionnelles de l'activité. Ce sont celles que vous avez listées dans le compte d'exploitation : achats, assurances, frais de déplacements, etc. Ce pourcentage forfaitaire de charges professionnelles dépend de la nature de l'activité :

- l'abattement est de 71 % du chiffre d'affaires pour les activités d'achat/de revente, et les activités de fourniture de logements ;

- il est de 50 % du chiffre d'affaires pour les autres activités relevant des BIC (bénéfices industriels et commerciaux, c'est-à-dire les activités artisanales, industrielles et commerciales) ;
- il est de 34 % du chiffre d'affaires pour les BNC (bénéfices non commerciaux).

Pour déterminer l'impôt sur le revenu qui est dû, le bénéfice forfaitaire ainsi calculé est ensuite soumis, avec les autres revenus du foyer fiscal, au barème progressif par tranches de l'impôt sur le revenu.

Sous condition de revenus, vous pouvez aussi opter pour le versement fiscal libératoire : vous déclarez votre chiffre d'affaires chaque mois ou chaque trimestre et réglez l'impôt sur le revenu correspondant, selon la nature de l'activité exercée, à 1 %, 1,7 % ou 2,2 % du chiffre d'affaires HT.

Dans le régime de la micro-entreprise, les obligations comptables sont très légères : vous devez simplement tenir un livre journal détaillant vos recettes et un registre annuel présentant le détail des achats. Le recours à un expert-comptable n'est pas du tout nécessaire. Cette simplicité est le principal avantage du régime.

Le régime de la micro-entreprise comporte aussi des inconvénients. Votre activité sera toujours considérée comme bénéficiaire, même si en réalité, elle est déficitaire. C'est donc un régime qui n'est pas adapté aux activités réalisant une faible marge, ou avec beaucoup d'investissements. Le plafonnement du chiffre d'affaires rend difficile l'embauche de salariés (même si elle n'est pas interdite). Enfin, la plupart des banques refusent d'accorder des prêts aux micro-entreprises, et elles limitent les services bancaires qui sont proposés.

Choisir la micro-entreprise peut limiter la croissance de votre activité

Le régime de la micro-entreprise et le statut de micro-entrepreneur ont été mis en place à l'origine pour favoriser la déclaration d'activités informelles ou réalisant un faible chiffre d'affaires et faciliter l'exercice d'activités complémentaires. Au fil du temps, les seuils de chiffre d'affaires ont été progressivement relevés et aujourd'hui, on peut parfaitement envisager d'exercer une activité principale en tant que micro-entrepreneur.

Malgré tout, la rentabilité et le potentiel de croissance et de développement d'une micro-entreprise restent limités : impossible de dépasser un certain montant de chiffre d'affaires, difficile d'envisager des investissements ou des achats importants. Il n'est pas interdit de recruter des salariés mais dans la pratique, les limitations de chiffre d'affaires rendent souvent ces embauches non rentables.

Surtout, le régime de la micro-entreprise entraîne parfois une imposition et des cotisations sociales plus lourdes qu'elles ne le seraient au régime fiscal du réel simplifié ou sous la forme d'une EURL. Je vous encourage donc à prendre le temps de comparer différentes formes juridiques et différents statuts sociaux pour faire vos choix en toute connaissance de cause.

En pratique

- Effectuons une comparaison entre les différents régimes fiscaux pour une activité de prestation de services.
- Laura est graphiste. Elle réalise cette année un chiffre d'affaires de 60 000 € HT et dépense 12 000 € HT de charges externes.
- Voyons l'impact des différents statuts juridiques sur le montant des cotisations sociales et sur le revenu réellement disponible.

.../...

.../...

SAS	EUR	EI AU RÉEL SIMPLIFIÉ	EI AU RÉGIME MICRO
CA	60 000 € HT	60 000 € HT	72 000 € net (car l'activité n'est pas assujettie à la TVA)
Charges externes	12 000 € HT	12 000 € HT	14 400 € nets
Somme disponible avant rémunération et impôts	48 000 € HT	48 000 € HT	57 600 € nets
Statut social du dirigeant	Assimilé salarié	Sécurité sociale des indépendants	Sécurité sociale des indépendants
Rémunération nette du dirigeant	25 000 €	25 000 €	Sans objet (2)
Cotisations sociales dues	82 % de la rémunération nette perçue soit 20 500 €	45 % de la rémunération prélevée soit 11 250 €	45 % du résultat soit 21 600 € (1)
Bénéfice imposable	60 000 - 12 000 - 25 000 - 20 500 = 2 500 €	60 000 - 12 000 - 25 000 - 11 250 = 11 750 €	22 % du CA (prestation de services) soit 15 840 € = 48 000 € = 47 520 € (après abattement forfaitaire de 34 % du CA)

.../...

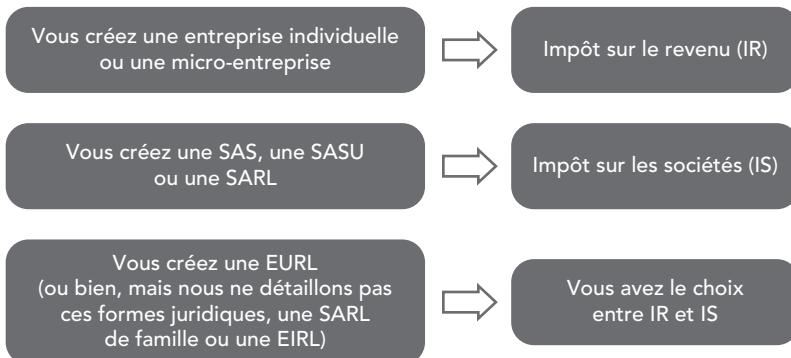
.../...

SAS	EUR	EI AU RÉEL SIMPLIFIÉ	EI AU RÉGIME MICRO
Impôt sur les sociétés	$IS = 2500 \times 15\% = 375\text{€}$	Si IR : les 11750€ de bénéfice s'ajoutent à la rémunération du dirigeant Si option pour l'IS : $1762\text{€} (11750\text{€} \times 15\%)$	Sans objet (car entreprise individuelle)
Impôt sur le revenu du dirigeant	Calculé sur la rémunération de 25 000€	Calculé sur la rémunération de 25 000€ + 11 750€ (sauf option pour l'IS)	Calculé sur le résultat de 48 000€

- (1) Les cotisations sociales dues au titre de cette année seront à payer en fin d'année suivante (après dépôt de la déclaration de revenus). Elles feront partie des charges déductibles du résultat.
 (2) En entreprise individuelle on ne distingue pas la rémunération du dirigeant du résultat de l'entreprise : la rémunération du dirigeant est incluse dans le bénéfice imposable

L'imposition du résultat

Une fois que vous avez calculé le résultat (bénéfice ou déficit), le taux d'imposition de vos bénéfices varie selon que vous êtes imposé à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés.



Si les revenus de votre activité sont imposés à l'impôt sur le revenu, ils viennent s'ajouter aux autres revenus de votre foyer fiscal (salaire de votre conjoint, revenus fonciers, etc.).

Le taux d'imposition qui s'applique dépend de la composition et des revenus de votre foyer fiscal, selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu. Le montant de l'impôt que vous aurez à payer sur les revenus de l'année précédente sera calculé sur la base de tranches correspondant à des taux d'imposition ; les revenus dans la plus haute tranche sont imposés à hauteur de 45 %.

Le taux normal de l'impôt sur les sociétés est de 25 % en 2022 (après une baisse progressive du taux initiée par la loi de finances pour 2018). Un taux réduit de 15 % s'applique pour les entreprises dont le bénéfice imposable ne dépasse pas 38 120 €.

La rémunération du dirigeant fera partie des charges déductibles du chiffre d'affaires. De son côté, le dirigeant devra régler l'impôt sur le revenu sur sa rémunération.

L'avantage de l'IS : un taux d'imposition fixe

Pour une activité donnée, il n'est pas aisés de comparer le montant d'IR ou d'IS qui sera dû. En effet, si le montant de l'impôt sur les sociétés est fixe, le montant de l'impôt sur le revenu dépend de la composition et des autres revenus du foyer fiscal : un entrepreneur parent célibataire avec trois enfants à charge ne sera pas imposé de la même façon qu'un entrepreneur sans enfant marié à une personne percevant un salaire de cadre. Malgré tout, si votre activité réalise un bénéfice important, être imposé à l'impôt sur les sociétés est souvent plus avantageux.

Le régime de TVA

La TVA est un impôt indirect sur la consommation, dont la charge est supportée par le consommateur final de tous les biens et services consommés ou utilisés en France. Les entreprises facturent la TVA à leurs clients et la reversent ensuite au service des impôts, déduction faite de la TVA payée sur leurs achats.

Les taux de TVA applicables

BIENS ET SERVICES CONCERNÉS		TAUX SUR LE PRIX HT
Taux normal 20 %	Tous les biens et services, sauf exception.	20 %
Taux intermédiaire 10 %	S'applique notamment à certains travaux de rénovation et d'entretien des logements, à la restauration, aux droits d'entrée dans les cinémas, aux fêtes foraines, aux musées, aux zoos, aux sites culturels, etc.	10 %
Taux réduit 5,5 %	S'applique notamment aux produits alimentaires, aux livres sur tout support, aux spectacles vivants, aux travaux d'amélioration de la qualité énergétique des logements, etc.	5,5 %
Taux particulier 2,1 %	Concerne principalement certains médicaments, les publications de presse.	2,1 %

La franchise en base de TVA

Par exception, certaines entreprises se comportent comme des consommateurs au regard de la TVA. C'est le cas des micro-entreprises et des entreprises individuelles au régime de la micro-entreprise.

C'est aussi le cas des entreprises au régime du réel simplifié qui réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 85 800 € (pour les entreprises effectuant des activités de commerce ou des prestations d'hébergement) ou 34 400 € (activités de services et professions libérales). On parle de franchise en base de TVA. Les entreprises en création qui ne souhaitent pas bénéficier de la franchise en base doivent opter pour l'application de la TVA dès le début de l'activité. Cela permet de déduire la TVA sur ses achats (et notamment sur ses investissements) dès le début de l'activité.

L'avantage principal de la franchise en base de TVA, c'est la simplicité des démarches et des obligations comptables : vous n'avez pas à vous soucier de collecter, déduire, déclarer ou payer la TVA.

Si vos clients sont surtout des particuliers, la franchise en base de TVA vous permet de proposer des tarifs plus avantageux que vos concurrents soumis à la TVA. En revanche, si vos clients sont des professionnels ou d'autres entreprises, cet avantage disparaît. À tarif équivalent entre une entreprise en franchise de base de TVA et une entreprise soumise à la TVA, votre client aura plutôt intérêt à choisir le second pour récupérer le montant de la TVA sur la facture.

Les conséquences sociales

En France, la rémunération du travail donne lieu à des prélèvements sociaux qui permettent de financer les grandes branches de la protection sociale : maladie-maternité, famille, vieillesse. Il existe deux régimes : celui des salariés et celui des dirigeants. En fonction du statut juridique que vous adopterez pour la création de votre entreprise, vous serez donc rattaché :

- ▷ soit au régime de la Sécurité sociale des indépendants (SSI, ex-RSI) ;
- ▷ soit au régime général de la Sécurité sociale (régime des salariés).

RÉGIME DES INDÉPENDANTS = RÉGIME DE LA SÉCURITÉ SOCIALE DES INDÉPENDANTS (SSI)	RÉGIME DES SALARIÉS = RÉGIME GÉNÉRAL DE LA SÉCURITÉ SOCIALE
<ul style="list-style-type: none"> – Entrepreneur individuel (y compris micro-entrepreneur) – Gérant majoritaire de SARL – Gérant, associé unique d'EURL 	<ul style="list-style-type: none"> – Gérant minoritaire ou égalitaire de SARL – Président de SAS ou de SASU – Dirigeant de Scop

Le régime des indépendants et le régime des salariés tendent à se rapprocher progressivement, mais ils gardent encore des spécificités. En particulier, la protection sociale qu'ils offrent n'est pas la même :

- ▶ la couverture est identique pour la maladie et la retraite de base ;
- ▶ concernant les accidents du travail et les maladies professionnelles, le montant des indemnités journalières, et la couverture en cas d'incapacité permanente de travailler, les deux régimes n'offrent pas la même couverture ;
- ▶ l'assurance chômage : le régime Pôle emploi ne s'applique pas, à de rares exceptions (notamment pour certains dirigeants associés minoritaires de sociétés et titulaires d'un contrat de travail, et les dirigeants de Scop).

Le montant des cotisations est aussi très variable :

- ▶ pour un dirigeant assimilé salarié, les cotisations s'élèvent globalement à 65 % de la rémunération brute (soit 82 % de la rémunération nette) ;
- ▶ pour un salarié cadre d'entreprise, les cotisations sociales correspondent en moyenne à 75 % de son salaire brut ;
- ▶ pour un dirigeant rattaché à la Sécurité sociale des indépendants, les cotisations correspondent environ à 45 % de la rémunération brute ou du bénéfice imposable (en cas d'entreprise individuelle).

En pratique

Un dirigeant perçoit une rémunération nette de 2000€ / mois. Voici l'impact de son statut sur le coût total de sa rémunération :

STATUT	TAUX (APPROXIMATIF) DES COTISATIONS	MONTANT (APPROXIMATIF) DES COTISATIONS	COÛT TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION
Président de SAS (assimilé salarié)	65 % de la rémunération brute (82 % du net)	1 640€ (patronales et salariales)	3 640€
Cadre salarié	75 % du salaire brut	1 900€ (patronales et salariales)	3 900€
Gérant d'une SARL (SSI)	45 % de la rémunération	900€	2 900€

Le régime général : les dirigeants « assimilés salariés »

Un dirigeant d'entreprise assimilé salarié bénéficie de la même protection sociale qu'un salarié (à l'exception de l'assurance chômage) et de cotisations légèrement plus faibles. Le système reste le même que pour les salariés : les cotisations salariales et patronales sont calculées sur le salaire brut et versées à l'Urssaf par la société. La rémunération et les cotisations sociales versées aux organismes sociaux sont déductibles du résultat comptable. La rémunération donne lieu à l'établissement d'un bulletin de paie, qui permet de précompter les cotisations dues, mais le dirigeant n'est pour autant en aucun cas considéré comme un salarié au sens du droit du travail. De nombreux entrepreneurs considèrent que l'établissement de ce bulletin de paie est un véritable avantage pour les démarches de la vie quotidienne (la recherche d'un logement, par exemple).

Si vous ne vous rémunérez pas, ce qui reste assez fréquent durant les premiers mois d'activité, vous n'aurez pas de cotisations sociales à payer. Si vous étiez indemnisé au moment de la création de l'entreprise, vous pourrez solliciter le maintien intégral de votre allocation ARE auprès de Pôle emploi.

Le régime de la Sécurité sociale des indépendants

Les dirigeants d'entreprise au régime des indépendants (entrepreneur individuel, y compris micro-entrepreneur, gérant majoritaire de SARL, gérant associé unique d'EURL) bénéficient aussi d'une protection sociale qui couvre les «grands risques» : vieillesse, famille ou maladie. En contrepartie, ils doivent verser des cotisations sociales obligatoires. À l'inverse, hormis quelques cas particuliers, ils ne sont pas assurés contre les risques chômage, accidents du travail et maladies professionnelles, mais peuvent souscrire une protection sociale complémentaire optionnelle.

De façon générale, le **taux des cotisations obligatoires** pour les dirigeants au régime des indépendants sont inférieurs aux taux des cotisations des autres régimes. Conséquence logique : la protection offerte est aussi plus faible. Cette situation a l'avantage de laisser au dirigeant le choix de sa protection sociale : chaque dirigeant peut décider ou non de cotiser volontairement pour des assurances complémentaires.

La **base de calcul des cotisations sociales** diffère selon le statut juridique de l'entreprise :

- ▶ en société : les cotisations du dirigeant rattaché à la Sécurité sociale des indépendants correspondent environ à 45 % de la *rémunération brute perçue*;
- ▶ en entreprise individuelle : les cotisations correspondent environ à 45 % du *bénéfice imposable*;
- ▶ pour les micro-entrepreneurs : les cotisations sont calculées directement en proportion du *chiffre d'affaires encaissé*, à savoir : soit 12,8 %, soit 22 % du chiffre d'affaires.

C'est un élément très important à prendre en compte dans le choix du statut juridique, et cela explique pourquoi choisir de créer une entreprise individuelle n'est généralement pas une bonne idée si vous pensez que votre activité générera des bénéfices importants.

Un décalage des cotisations sociales dans le temps

Même en l'absence de revenus professionnels, les dirigeants au régime des indépendants doivent s'acquitter de cotisations minimales. Lorsque vous démarrez une activité, vos revenus professionnels ne sont pas connus. Les cotisations sont donc calculées provisoirement sur une base forfaitaire. Elles seront ensuite recalculées une fois la déclaration du revenu professionnel effectuée.

Le forfait de première année est calculé sur la base du Pass (plafond annuel de la Sécurité sociale). Il est de l'ordre de 3 500€ de cotisations à payer.

L'exonération partielle des cotisations la première année

Une exonération partielle des cotisations est possible durant les douze premiers mois d'activité : c'est l'Acre. Depuis le 1^{er} janvier 2020, tous les créateurs et repreneurs d'entreprise, à l'exception des micro-entrepreneurs, sont automatiquement éligibles au dispositif Acre (sous réserve de respecter quelques conditions). Pour en bénéficier, les micro-entrepreneurs doivent également être demandeurs d'emploi ou bénéficiaires de minima sociaux.

L'exonération de début d'activité consiste en une exonération de charges sociales pendant un an à compter de la date de l'affiliation au régime.

Restent dues les cotisations relatives à la CSG-CRDS, au risque accident du travail, à la retraite complémentaire, au fonds national d'aide au logement (FNAL), à la formation professionnelle continue et au versement transport. Cela représente un montant d'environ 1 500€.

À partir de la deuxième année d'activité, vous êtes considéré en **régime de croisière**. Les cotisations sont calculées :

- ▶ pour les premières échéances de l'année en cours, sur le revenu professionnel de l'avant-dernière année;
- ▶ pour les échéances suivantes, sur le revenu de l'année précédente à partir du moment où ce revenu est déclaré avec la DSI, incluant les cotisations provisionnelles de l'année en cours et la régularisation des cotisations de l'année précédente.

Ce système de provision/régularisation peut être un véritable piège si votre entreprise se développe, si votre niveau d'activité varie beaucoup, ou, plus généralement, si vous ne prévoyez pas la régularisation. De nombreuses entreprises anticipent mal la charge que représentent les cotisations sociales, et se retrouvent incapables de faire face en troisième année d'activité. Il existe heureusement des solutions pour demander l'ajustement ou l'étalement du montant des cotisations provisionnelles de l'année en cours. Mais la meilleure des stratégies est de prévoir le coût réel des cotisations, de l'intégrer dans le calcul de vos tarifs et de mettre de côté la trésorerie qui vous permettra de régler les cotisations.

Quelques conseils pour intégrer les cotisations sociales dans votre prévisionnel financier

- Dans vos prévisions financières, intégrez le coût réel, c'est-à-dire le coût définitif de votre protection sociale pour établir vos tarifs et calculer la rentabilité de votre activité.
- Calculez votre seuil de rentabilité en intégrant votre future rémunération et le coût réel de votre protection sociale.
- Faites-vous conseiller au regard de votre situation personnelle : votre patrimoine, la composition de votre foyer, vos besoins en termes de protection sociale, ne sont pas ceux d'un autre entrepreneur.
- En cas de question, les caisses de cotisation sociale peuvent vous répondre et vous aider : n'hésitez jamais à vous déplacer pour aller les rencontrer. Ne faites jamais l'autruche en ignorant leurs courriers et leurs appels à cotisation.

CONCLUSION QUE FAIRE DE SON BUSINESS PLAN UNE FOIS QU'IL EST TERMINÉ ?

Vous arrivez au bout de la démarche du business plan, mais l'aventure entrepreneuriale ne fait que commencer.

Votre business plan vous aura servi à structurer vos idées, à faire sortir votre projet entrepreneurial du rêve et à entrer dans la concrétisation de votre entreprise. Vous avez formalisé votre projet, mis en évidence ses faiblesses pour pouvoir les corriger, et pris conscience de vos atouts. Le business plan est aussi le support idéal à présenter à votre banquier, que ce soit pour ouvrir un compte ou pour solliciter un financement, ou aux partenaires de votre entreprise.

Une fois que votre entreprise est lancée, ne rangez pas votre business plan au fond d'un tiroir ! Votre business plan va continuer à vivre et à évoluer, tout comme votre projet, qui va devoir s'adapter en permanence aux besoins de vos clients et aux évolutions du marché. Vous pouvez vous y référer pour suivre l'évolution de l'activité et comparer vos résultats réels à vos prévisions.

La démarche du business plan reste une démarche de référence, que vous pouvez continuer à appliquer dans le cadre de l'évolution de votre entreprise.

Ne restez pas seul! Si vous n'avez pas encore eu l'occasion de le faire, il est temps d'aller à la rencontre de conseillers en création d'entreprise, mais aussi de porteurs de projets et d'entrepreneurs ayant franchi le pas. Il existe de nombreux réseaux d'entrepreneurs, en ligne ou près de chez vous : vous trouverez forcément celui qui vous correspond.