

Philippe GUILLERMIC

LE BUSINESS PLAN PAS À PAS

**TOUTES LES CLÉS POUR RÉUSSIR
VOTRE PROJET D'ENTREPRISE**

Vuibert

LE BUSINESS PLAN PAS À PAS

Vuibert s'engage
durablement pour l'environnement



Couverture : Valérie Le Roux
Conception graphique et mise en page : Hervé Soulard

ISBN : 978-2-311-63044-2

© éditions Vuibert, septembre 2026
5, allée de la 2^e D.-B., 75015 Paris
www.vuibert.fr

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit aux ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle. La fouille de textes et de données est interdite conformément à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

Dans le cas où le livre comporte des ressources numériques en ligne, ces dernières sont des compléments offerts à l'achat du livre. Par respect du droit d'auteurs, ces ressources sont incessibles, interdites de reproduction et réservées à un usage strictement personnel. Elles sont soumises aux conditions d'utilisation en vigueur (CGU) accessibles sur notre site et peuvent, pour des raisons commerciales, légales, d'évolution technique ou de contenu, être supprimées ou interrompues à tout moment, sans garantie de maintien ou de compensation. Dans le cas où les QR codes et liens hypertextes permettent d'accéder à des sites internet tiers, la responsabilité de l'éditeur n'est pas engagée, notamment quant à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès.

PHILIPPE GUILLERMIC

LE BUSINESS PLAN PAS À PAS

Vuibert

SOMMAIRE

Introduction.....	9
 Chapitre 1 Comprendre les enjeux du business plan...	13
Les objectifs et enjeux du business plan.....	13
Les destinataires du business plan	16
L'architecture générale d'un business plan	19
Rédaction, forme et bonnes pratiques.....	19
Erreurs fréquentes à éviter	20
 Chapitre 2 Présenter l'entreprise, les porteurs du projet et les objectifs.....	25
Présentation de l'entreprise	25
Description du projet (pitch)	27
Le contexte du projet.....	29
Les porteurs du projet	29
 Chapitre 3 Réaliser l'étude de marché et l'analyse stratégique	33
Méthodologie.....	33
Les sources d'information.....	34
Analyse de la clientèle	35

Analyse du marché	39
Analyse de la concurrence	41
Proposition de valeur et positionnement	43
Chapitre 4 Bâtir la stratégie commerciale et le modèle économique	49
Le modèle économique (business model).....	49
Détermination du chiffre d'affaires.....	58
Chapitre 5 Organiser les moyens et choisir le cadre juridique	61
Des moyens et une organisation	61
Planning de réalisation.....	62
Diagramme de Gantt	64
Choix du statut juridique.....	66
Chapitre 6 Construire vos tableaux financiers prévisionnels	79
La partie financière : objectifs et logique d'ensemble	79
Relations avec les banques et investisseurs	84
Aides financières : où et comment trouver des financements?	85
Le compte de résultat prévisionnel	87
Les produits.....	89
Les charges	91
Les immobilisations : amortissements intégrés au compte de résultat	
101	
Chapitre 7 Analyser la rentabilité et les équilibres financiers	113
Soldes intermédiaires de gestion (SIG)	113
Le bilan prévisionnel.....	124
Le bilan fonctionnel.....	132
Ratios utiles, taux d'analyses financières et indicateurs clés	140

Rentabilité financière et levier financier	142
Le seuil de rentabilité	147
Les indicateurs de performance (KPI)	154
Effet de levier	156
Chapitre 8 Gérer et maîtriser les risques pour sécuriser l'exploitation	159
La gestion des risques.....	159
Typologie et inventaire des risques	161
L'évaluation des risques	166
La matrice des risques.....	167
Gestion et réduction des risques.....	169
Des risques aux opportunités	173
Conclusion	177
Lexique	179

INTRODUCTION

PRÉSENTATION

Le Business plan pas à pas s'inscrit dans la lignée de *La Comptabilité pas à pas* et de *La Gestion d'entreprise pas à pas*, dont le succès s'est concrétisé au fil des années par de nombreuses éditions, ce qui augure, espérons-le, la même réussite pour le livre que vous tenez entre vos mains. Même si vous n'êtes pas obligé de préparer un business plan, ce livre vous donnera la méthode pour réussir votre projet d'entreprise.

Dans la préparation et le lancement d'un projet d'entreprise, le business plan constitue une étape importante. Pierre angulaire du projet entrepreneurial, il permet non seulement de définir clairement les objectifs et les moyens à mobiliser, mais aussi de structurer les étapes clés qui jalonnent la création et le développement de l'activité.

La création d'une entreprise, ou le lancement d'un nouveau projet au sein d'une entreprise déjà existante, est une phase professionnelle ambitieuse et déterminante. Elle engage la vision à long terme, les ressources et l'énergie des porteurs du projet. C'est pourquoi il est indispensable de s'y préparer avec rigueur, méthode et anticipation. Le business plan joue alors le rôle d'outil stratégique, financier et organisationnel : il aide à transformer une idée en projet concret, puis un projet concrétisé en activité réussie et durable.

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner pas à pas dans la conception et la mise en œuvre de votre plan d'affaires (l'équivalent en français de «business plan»). Vous y trouverez des explications claires, des conseils pratiques, des exemples concrets ainsi que des outils et modèles téléchargeables. Ceux-ci pourront être personnalisés afin d'adapter votre business plan à vos propres besoins, quel que soit le secteur d'activité ou la nature de votre projet.

Au fil des chapitres, vous serez guidé dans l'élaboration de votre stratégie, l'évaluation de vos besoins financiers, la définition de votre organisation interne, ou encore la préparation de vos arguments pour convaincre vos partenaires, investisseurs ou organismes financiers (les banques principalement). Des études de cas, construites sur le projet fil rouge Happy Culture, illustreront chaque étape pour faciliter votre compréhension et vous permettre de transposer les méthodes présentées à votre propre projet.

Ainsi, ce livre n'est pas seulement un manuel technique : c'est un compagnon de route, conçu pour soutenir votre démarche entrepreneuriale, renforcer votre confiance et maximiser vos chances de réussite.

À QUI S'ADRESSE CE LIVRE ?

Ce livre s'adresse à toutes les personnes concernées par l'élaboration d'un business plan, aux créateurs, dirigeants d'entreprises, financiers et plus généralement à toutes les personnes intéressées par la réussite d'un projet d'entreprise, à sa rentabilité et à sa pérennité.

COMMENT UTILISER CET OUVRAGE ?

Selon votre choix, il vous sera possible d'opter pour une lecture «pas à pas», de l'introduction jusqu'à la fin, car les chapitres sont organisés en parties se succédant avec une progression logique.

Vous pouvez également aller directement aux sujets qui vous semblent utiles ou intéressants, en vous référant à la table des matières.

REPÈRES INFOGRAPHIQUES

Des encadrés jalonnent ce livre afin de mettre en évidence des parties spécifiques destinées à l'attention du lecteur, tel que cela est expliqué ci-après.

Les encadrés avec un pot de miel nous indique que la partie présentée est celle du cas pratique « Happy Culture », qui est le fil rouge applicatif donné en tant qu'exemple en appui à la partie théorique, tout au long de ce livre.

Les encadrés avec un tramé gris attirent votre attention sur des points spécifiques et importants, s'agissant de sujets particuliers à connaître : rappels, conseils, astuces, remarques, précisions...

Les encadrés avec des pointillés correspondent aux outils et modèles qui vous sont offerts en téléchargement, sous format Excel ou Word. Conçus spécialement pour ce livre, vous pourrez les utiliser et les personnaliser à votre convenance pour bâtir votre business plan.



Étude de cas – SARL Happy Culture¹

Les explications du business plan, pour être plus compréhensibles, sont ponctuées d'exemples pratiques, tels qu'ils seraient en situation réelle. Pour plus de cohérence, le même cas pratique est présenté au fil de cet ouvrage. Il s'agit du projet d'entreprise intitulé « SARL Happy Culture ». Ce projet s'inspire d'un cas réel. Il est symbolisé par une icône représentant un pot de miel.

Ces exemples de mises en application vous permettront de mieux assimiler en quoi consiste l'élaboration d'un business plan afin d'y transposer votre projet, même si, bien sûr, il est différent de l'étude de cas « Happy Culture ».

Il vous sera utile pour appréhender les principes de conception d'un business plan. L'étude de cas Happy Culture sera le fil rouge de ce livre, au gré des différents sujets.

1. Les données chiffrées du cas pratique sont présentées à titre d'exemples explicatifs et peuvent comporter des arrondis.

Dans cet ouvrage, différents outils et modèles vous sont proposés en téléchargement (page 176) :

- Modèle de plan de financement
- Modèle de tableau de trésorerie pluriannuel
- Modèle de compte de résultat + soldes intermédiaires de gestion (SIG) + calcul de la CAF
- Modèle de tableau d'amortissement linéaire des immobilisations
- Modèle de tableau d'amortissement des emprunts
- Modèle de bilan prévisionnel + bilan fonctionnel
- Modèle en couleur de matrice des risques
- Business plan complet

Les outils proposés en téléchargement avec *Le Business plan pas à pas* sont exploitables avec les logiciels Word et Excel de Microsoft. Pour ceux ne disposant pas de ces logiciels des alternatives gratuites existent :

APPLICATION	URL (ADRESSE INTERNET)
Google Docs	docs.google.com
Google Sheets	sheets.google.com
LibreOffice	www.libreoffice.org
ONLYOFFICE	www.onlyoffice.com/fr
WPS Office	fr.wps.com

Voilà, vous êtes maintenant prêt à découvrir le business plan, pas à pas, et à mettre tous les atouts pour la réussite de votre projet !

Chapitre 1

COMPRENDRE LES ENJEUX DU BUSINESS PLAN

LES OBJECTIFS ET ENJEUX DU BUSINESS PLAN

Le business plan remplit plusieurs objectifs essentiels, qu'il convient de définir clairement afin d'en optimiser l'utilisation et d'en maximiser l'efficacité. Il ne s'agit pas simplement d'un document administratif et financier, mais d'un véritable outil qui accompagne l'entrepreneur tout au long de la vie de son projet.

LA RÉUSSITE DU PROJET ENTREPRENEURIAL : L'OBJECTIF PREMIER

La réussite du projet d'entreprise constitue l'objectif central du business plan. Lorsqu'il est élaboré judicieusement, ce document précise en détail les étapes de développement du projet. Il s'agit d'un plan d'action structuré, iden-

tifiant les objectifs, les moyens à mettre en œuvre, ainsi que les échéances. En résumé, le business plan permet d'aligner besoins et ressources.

Le business plan est précieux pour définir une organisation cohérente et une gestion optimale. Il anticipe les besoins financiers, humains et matériels, tout ce qui est indispensable pour maximiser les chances de succès, éviter les erreurs courantes et gérer efficacement les ressources disponibles.

UN OUTIL DE PILOTAGE

Dès le projet lancé, le business plan ne perd pas son utilité : il devient un référentiel indispensable pour suivre l'évolution de l'entreprise. En effet, il est recommandé de s'y référer régulièrement afin de comparer les prévisions avec les résultats réels. Cette comparaison permet d'identifier les écarts et les difficultés rencontrées afin d'effectuer les mesures de gestion nécessaires pour redresser le cap, autant que nécessaire. L'entrepreneur peut alors mettre en œuvre des corrections et les ajustements utiles. Le business plan devient ainsi un outil de pilotage, aidant à la prise de décision rapide face aux imprévus, qui sont inévitables dans toute aventure entrepreneuriale.

UN SOUTIEN À LA MOTIVATION ET À LA PERFORMANCE

Au-delà de son rôle technique, le business plan joue également un rôle psychologique non négligeable. L'entrepreneuriat est une étape majeure dans la vie professionnelle et personnelle du chef d'entreprise, souvent marquée par des défis et des incertitudes. Dans ce contexte, disposer d'un plan clair et bien structuré aide à garder le cap et à maintenir la motivation.

Le business plan rappelle en permanence les objectifs fixés, les raisons d'être du projet et les étapes à franchir. Il sert de guide et de soutien, renforçant la confiance en soi et la détermination, que ce soit avant le lancement, pendant la phase de développement ou lors de l'exploitation quotidienne de l'entreprise.

UN GAGE DE RÉUSSITE

Enfin, le business plan contribue à assurer la pérennité de l'entreprise. Avec un suivi constant et une adaptation continue, il aide à anticiper les évolutions du marché, à gérer les ressources de manière optimale et à saisir les opportunités, au bon moment.

En somme, le business plan est bien plus qu'un simple document : c'est un véritable allié pour l'entrepreneur tout au long de son parcours, depuis l'idée à l'origine du projet, jusqu'à la réussite. Si le projet n'est pas mené à son terme ou, pire, s'il échoue, il restera toujours une bonne base pour un possible autre futur projet. En effet, plusieurs études démontrent que 30 à 40 % des entreprises ferment dans les trois premières années et que même la moitié le font au cours des cinq premières années. Mais il faut savoir rester optimiste, l'échec est une expérience car les recherches démontrent que les créateurs ayant déjà échoué ont plus de chances de réussir que ceux qui n'ont jamais entrepris. Beaucoup d'entrepreneurs passent par deux ou trois tentatives avant de créer une entreprise pérenne. Thomas Edison disait avoir fait des milliers d'essais avant de trouver la bonne formule, et dans l'entrepreneuriat moderne, on cite souvent que la réussite s'est construite sur plusieurs échecs. La réussite passe aussi par un business plan bien conçu et qui servira toujours à quelque chose.

DIFFÉRENCES D'OBJECTIFS ENTRE L'ASSOCIATION ET L'ENTREPRISE

Il n'est pas possible de ne pas évoquer le secteur associatif lorsque l'on aborde le sujet du business plan. Je vous propose d'en expliquer les raisons et de traiter ce sujet une bonne fois pour toutes, avant de passer aux sujets principaux. Si vous n'êtes pas concerné par le secteur associatif, vous pouvez aller directement au sujet suivant.

En France, selon des données récentes, le secteur associatif représente de 3,3 à 3,5 % du PIB. Il mobilise environ 1,8 million de salariés, ce qui correspond à près de 9 % de l'emploi salarié dans le secteur privé.

On ne peut donc pas éluder les associations lorsqu'on parle d'un projet. Le terme « entité » est utilisé pour désigner à la fois l'entreprise, qui est généralement à but lucratif, et l'association, qui a un objet désintéressé étant donné ses missions, ses valeurs et son fonctionnement.

Le business plan tiendra compte de cette différence :

- l'entreprise poursuit un objectif pécuniaire, c'est-à-dire la réalisation de bénéfices ;
- le secteur associatif, lui, se fonde sur un projet d'établissement ou collectif orienté vers l'intérêt général.

C'est pour cette raison que le business plan n'est pas souvent mis en application pour les associations. En effet, celles-ci privilégient souvent le projet associatif ou les statuts, qui expriment leur raison d'être et leurs objectifs.

Toutefois, lorsqu'il s'agit d'un projet de création d'association, ou d'une nouvelle activité pour une association déjà existante, l'utilisation d'un business plan, même partiel, peut être très utile.

En pratique, il permet de s'inspirer du modèle du business plan pour bâtir le projet associatif.

LES DESTINATAIRES DU BUSINESS PLAN

Il est nécessaire de définir le public cible auquel il s'adresse. Ce public est souvent plus large qu'on peut le penser. Selon chaque interlocuteur, il est aussi utile de connaître ce dont on attend d'eux à travers le business plan.

LA BANQUE

La banque ou plus généralement les établissements financiers seront intéressés par le business plan dans le cadre d'une demande de prêt. Puisque la banque a la capacité d'octroyer des prêts, elle étudiera votre dossier avec votre business plan et particulièrement au moyen de votre plan de finance-

ment, de votre budget prévisionnel et également de votre plan de trésorerie. Nous verrons cela en détail à la partie consacrée aux établissements financiers.

LES INVESTISSEURS

Les investisseurs seront les actionnaires (généralement des associés), les sociétés d'investissement ou encore les plateformes de crowdfunding (financement participatif). Ces aspects seront détaillés à la partie de ce livre qui est consacrée aux aides financières.

LES PARTENAIRES

Au-delà de la banque et des investisseurs, les partenaires sont à considérer au sens large. Il peut s'agir des fournisseurs, d'organismes délivrant les autorisations d'exercer, de syndicats ou de fédérations d'entreprises, de collectivités locales (par exemple, une mairie avec laquelle est prévu un projet d'implantation d'un établissement), etc. L'ensemble des partenaires peuvent être intéressés par le business plan, si ce n'est dans sa globalité, tout du moins partiellement.

LES SALARIÉS

Les futurs salariés pourront être concernés par le business plan dans la mesure où il définit les valeurs et objectifs de l'entreprise. S'ils sont informés de la culture d'entreprise et la comprennent, ils seront d'autant plus enclins à y adhérer et à s'investir dans leur travail. Votre business plan contient la description de votre projet d'entreprise. Ce peut être une bonne idée de transmettre aux salariés le projet d'entreprise dès leur embauche. Leur expliquer qu'ils sont partie intégrante d'une culture d'entreprise qui favorise leur adhésion et motivation.

Vous voulez donner vie à votre projet entrepreneurial... mais ne savez pas par où commencer ?

Clair, concret et résolument pédagogique, cet ouvrage vous guide pas à pas dans la création d'un business plan solide, convaincant et professionnel. De l'idée à la structuration complète de votre projet, chaque étape est expliquée avec simplicité pour vous permettre d'avancer efficacement, même sans expertise préalable.

Grâce à une étude de cas fil rouge, vous bénéficiez d'exemples concrets pour comprendre et appliquer immédiatement les bonnes pratiques :

- **réaliser une étude de marché pour élaborer une stratégie commerciale solide ;**
- **évaluer au plus juste vos besoins financiers ;**
- **choisir votre cadre juridique ;**
- **construire votre budget prévisionnel et analyser la rentabilité ;**
- **présenter des arguments solides pour séduire les investisseurs.**

Un guide incontournable pour transformer votre idée en projet crédible et votre ambition en succès.

**En bonus : tous les documents indispensables à télécharger
pour passer à l'action sans attendre !**

Philippe Guillermic exerce depuis 26 ans des responsabilités dans le domaine de la gestion au sein de sociétés. Actuellement contrôleur de gestion, il participe au redressement de structures en difficulté. Il est l'auteur de *La Comptabilité Pas à pas* ainsi que de *Compta, Finance et Plan comptable général* dans la collection « Fast & Curious ».