



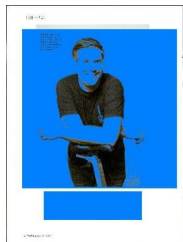
Marc Belser et ses
cofondateurs ont
créé, avec Urbanride,
l'offre de fitness
qu'ils recherchaient
eux-mêmes en vain
sur le marché.

CALCULER, PLANIFIER, SE LANCER



Un business plan aide à se procurer un capital de départ.
Mais pas seulement: il sert de guide et d'instrument de contrôle
lors de la fondation et du développement de l'entreprise.
Deux exemples du paysage suisse des PME.

Texte: Susanne Wagner



Bienvenue au club! Urbanride propose davantage qu'une expérience de vélo indoor – à savoir l'essence même du lifestyle citadin.



Précision

Fondé sur un calcul précis, le business plan d'Urbanride est adapté en permanence. La version actuelle est la 15^e.

Les fondateurs d'Urbanride – Marc Belser, Thibaud Roulin, Matthias Späni et Gregory Autieri – ont pensé à tout: chaussures de sport de location dans différentes tailles, serviettes éponges, produits de douche, lotions corporelles, brosses, sèche-cheveux et snacks au bar. La clé de casier se fixe aisément autour du poignet ou de la queue de cheval. De quoi avoir les mains libres pour enfourcher le vélo de spinning et pédaler trois quarts d'heure au rythme de beats effrénés.

Ces détails conviviaux font partie du business plan qui accompagne les quatre fondateurs depuis le premier jour. Son importance était d'autant plus cruciale que le quatuor ne connaissait la branche du fitness que sous l'angle du client, tandis que l'expérience professionnelle correspondante faisait défaut. Cette approche externe, ils la considèrent comme un avantage. «Nous nous sommes mis dans la peau du client. L'orientation clientèle constituait le fil rouge du concept», souligne Marc Belser, CEO et cofondateur d'Urbanride.

Dès la première réunion, Thibaud Roulin (33 ans) s'est servi de la première version du business plan comme base de discussion. Grâce à son expérience professionnelle dans la finance, il sait exactement quelles informations un tel plan doit contenir, notamment le groupe cible ainsi que les entrées et les dépenses mensuelles potentielles. Thibaud Roulin: «Pour calculer le modèle de chiffre d'affaires, nous avons évalué le nombre de clients par cours ainsi que le nombre de cours par jour et à quel prix. Cette démarche nous a renseignés sur la viabilité économique du projet». Les tableaux Excel exhaustifs ont pris en compte les moindres détails, des frais de nettoyage aux dépenses pour l'électricité, les assurances, l'eau, la location et le marketing.

Assiduité et passion

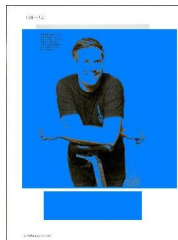
La reprise du salon de coiffure Miracolo, dans le quartier zurichois du Seefeld, a également entraîné une paperasserie inouïe – et Chantal Huber s'y est plongée avec le même allant que pour réaliser son rêve le plus cher. «Enfant déjà, je savais que j'ouvrirais mon propre salon un jour». Quand la coiffeuse diplômée reprend le salon en 2016, elle le connaissait déjà pour y avoir été employée par le passé. Les anciens propriétaires ayant décidé de le vendre pour des raisons d'âge, ils cherchaient un successeur.

Bien que ce fut un coup de chance exceptionnel pour la jeune femme âgée aujourd'hui de 32 ans, il s'agissait de valoriser le travail des 30 dernières années, l'emplacement central ainsi que la clientèle de longue date, tout en évaluant les répercussions sur le chiffre d'affaires, les colla-

borateurs et la fidélité des clients. Par ailleurs, les anciens propriétaires exigeaient un montant non négligeable pour la reprise de la base clients et du fonds commercial de la marque Miracolo.

Pour évaluer le risque et préparer la reprise, un plan d'affaires et financier détaillé était incontournable. Il a fait office de base pour toutes les négociations ultérieures. «Il nous a montré où nous en étions ainsi que les opportunités et risques potentiels, de même que la situation de concurrence», se souvient la propriétaire et directrice.

Les quatre acolytes d'Urbanride, qui pratiquent tous du sport, ont également comparé leurs propres idées avec des centres de fitness basés à Londres ou à Zurich. Lors de longues séances de brainstorming, ils ont développé leur version d'un studio de vélo, explique le CEO Marc



Belser: «L'expérience ultime de vélo indoor dans une ambiance de club branché, le tout axé sur le fun.»

Pour devenir le centre de fitness leader en matière de vélo, ils doivent cependant se démarquer de la concurrence. Urbanride est le seul studio qui se concentre sur le spinning, soit l'entraînement de groupe sur des vélos stationnaires. L'adhésion annuelle est remplacée par la sélection d'un package individuel. La réservation s'effectue en ligne ou via l'app, qui permet de comparer ses performances, les calories brûlées ou la vitesse sur la base d'un classement collectif.

Le business plan en tant qu'étalon

Outre le business plan, les jeunes entrepreneurs d'Urbanride ont élaboré une présentation tout aussi détaillée. Selon Thibaud Roulin et Marc Belser, les deux documents se sont avérés utiles lors d'une modeste levée de fonds parmi les amis et la famille. Début 2018, ils inaugurent leur studio dans un ancien garage. Depuis, Urbanride gagne entre 50 et 80 nouveaux clients chaque mois et dispose désormais d'une base de 3800 clients.

Selon des sondages, 70% des clients ont eu vent du studio par le bouche-à-oreille. Marc Belser fait partie des salariés avec neuf autres personnes. Outre les instructeurs, un directeur marketing a été engagé en la personne de Romain Gilodi. L'équipe recherche actuellement un site pour une deuxième succursale à Genève.

L'expansion dans d'autres villes ou encore l'implantation en Suisse alémanique sont également envisageables.

Tandis que Marc Belser a renoncé à son emploi dans une banque et se consacre ► entièrement à sa start-up depuis le début, les trois autres fondateurs et copropriétaires travaillent encore dans leurs métiers d'origine, comme spécialiste en immobilier, avocat et banquier. Lors de la création de l'entreprise, chacun d'eux a repris les tâches en adéquation avec ses aptitudes.

Le business plan, qu'ils ont présenté aux amis et aux connaissances, s'est avéré un précieux outil tout au long du processus de création et demeure aujourd'hui encore la pierre angulaire de la stratégie commerciale. Il n'est pas immuable pour autant. Grâce à des adaptations situationnelles, l'équipe a pu réagir aux changements de façon flexible. Dans l'intervalle, le business plan en est à sa 15^e version. Comme les fondateurs avaient prévu trois scénarios différents, ils ont pu éviter les mauvaises surprises. Marc Belser: «Nous enregistrons actuellement des coûts un peu plus élevés que prévu, mais réalisons toutefois un chiffre d'affaires supérieur.»

Investisseurs professionnels

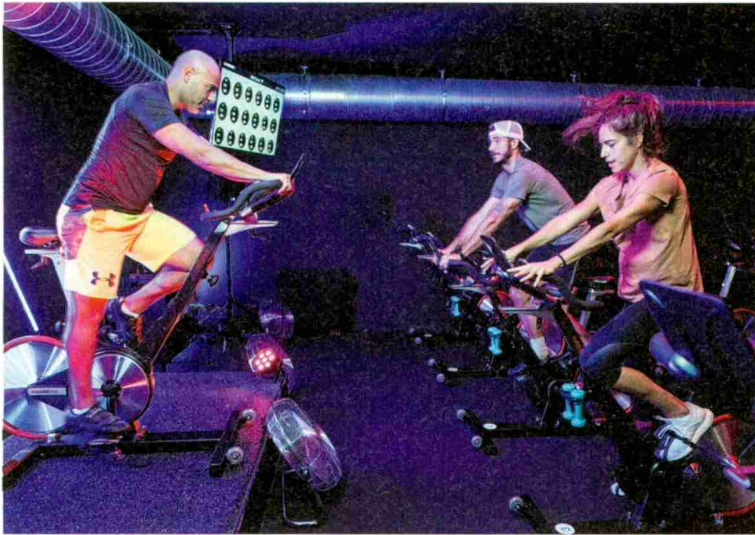
«Il est particulièrement important de tenir au business plan. En l'absence de recettes, une discipline stricte s'impose en matière de dépenses», conseille Florian Blumer. En tant qu'enseignant et chef d'atelier à la Startup Academy, il a encadré

de nombreux jeunes entrepreneurs. Ses astuces pour gérer les insécurités financières: minimiser les coûts fixes, éviter les contrats de bail de longue durée et ne pas investir dans le mobilier de bureau et le statut.

Selon lui, le capital nécessaire à une start-up est tributaire de la branche. Dans le secteur du conseil et des services, on peut se lancer avec un capital minimal dès que le premier client est à bord. Le financement est souvent le fait de l'entourage personnel des fondateurs. Florian Blumer: «On débute généralement avec ses propres fonds. Il est également possible de solliciter des collègues ou des proches séduits par l'idée et qui peuvent assumer d'éventuelles pertes. Après une ou deux années, il est cependant judicieux de faire appel à des investisseurs professionnels, à savoir des banques ou des fonds de capital-risque.»

Début 2016, la nouvelle directrice de Miracolo, Chantal Huber, a pu se fonder sur des modèles bancaires et d'autres publications pour établir un business plan. Son compagnon et copropriétaire, Simon Huber, qui travaille dans le financement de projets, a peaufiné le document. Les points suivants étaient essentiels: Quel segment tarifaire et clients choisir? Quelle est l'offre des concurrents? Combien de chiffre d'affaires générer pour couvrir les frais fixes? Quel est le solde nécessaire pour amortir les éventuels crédits et payer les intérêts?

La transparence absolue des anciens propriétaires a été très utile: Chantal



Un centre de fitness qui sort de l'ordinaire: l'entraînement chez Urbanride n'a lieu qu'en groupe, sur des vélos stationnaires (spinning).

Les huit points

Comment établir un business plan ?

CONCEPT ET VISION

Qu'offre l'entreprise et comment souhaite-t-elle se développer ?



GESTION ET ORGANISATION

Structure organisationnelle, forme juridique, qualification du management

MODÈLE D'AFFAIRES

Produits, prestations, utilité client et USP



MARCHÉ CIBLE

Vue d'ensemble du marché, analyse de la concurrence et avantage concurrentiel



STRATÉGIE COMMERCIALE

Analyse SWOT, stratégie d'entrée sur le marché, objectifs stratégiques et partenaires

MARKETING ET VENTE

Objectifs de vente et de marketing, stratégie de marketing et mix de communication



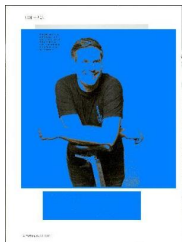
RISQUES

Risques de liquidité et de produits

PLANIFICATION FINANCIÈRE

Performances jusqu'ici, planification du chiffre d'affaires et du personnel, bilan prévisionnel, compte de résultats et tableau de flux de trésorerie, scénarios de sortie





De main de maître : Chantal Huber a pu reprendre la marque, les locaux et la base clients. Elle a investi dans un back-office moderne et un marketing au goût du jour.



Nouveaux plans : comme les affaires sont florissantes, Chantal Huber, propriétaire de Miracolo, envisage l'ouverture d'un deuxième salon.

Huber a ainsi pu consulter les chiffres commerciaux des deux dernières années, qui ont servi de scénario de base. Cela a permis d'évaluer le chiffre d'affaires des anciens collaborateurs, de calculer une estimation du chiffre d'affaires pour le premier exercice et d'élaborer le système de rémunération. La reprise de la S.à r.l. avec la raison sociale existante devant être implémentée minutieusement, un soutien juridique externe était indispensable.

L'avantage était toutefois que l'architecture intérieure – une étude de l'architecte Alfredo Häberli, mondialement connu – a pu être reprise sans grandes transformations. Chantal Huber a également pu s'identifier à la philosophie de l'ancien salon, mettant l'accent sur l'encadrement et le conseil personnalisés. Elle a repris l'affaire à la mi-2016. Les investissements prévus portaient sur des fauteuils ergonomiques avec fonction de massage, la caisse, le système de réservation en ligne, la gestion électronique des

stocks, le remaniement du site Web ainsi que les réseaux sociaux.

«Le business plan et la présentation professionnelle ont eu une influence déterminante lors des entretiens avec les banques et les amis», explique Chantal Huber. Bien qu'ils aient mené des entretiens concluants avec des banques pour financer l'affaire, c'est finalement avec l'aide d'amis et de proches que les deux partenaires ont réuni le capital de départ de leur propre chef. Et puisqu'il est impossible de tout planifier et prévoir, Chantal et Simon Huber ont également défini des scénarios pessimistes et une stratégie au cas où ils perdraient simultanément plusieurs collaborateurs ou subiraient un dommage matériel substantiel.

Perspectives à long terme

Dans sa quatrième année actuellement, l'entreprise se développe de manière si stable et fructueuse qu'un second site est envisagé à

Zürich – ce qui assurerait la marge de manœuvre nécessaire à la formation du personnel. «Grâce à des heures de travail flexibles et aux employés qualifiés, nous sommes à même de répondre à quasi tous les besoins des clients», se réjouit Chantal Huber. De nouvelles prestations – des extensions aux traitements à la kératine et cosmétiques, en passant par la mise en beauté pour les événements comme les mariages – viennent élargir l'offre. La reprise du salon s'est ainsi transformée en un projet aux perspectives de longue haleine.

Chantal Huber souhaite encourager les professionnels à être plus courageux: «Les jeunes gens qui se mettent à leur compte, notamment les femmes, sont de plus en plus rares. Ils devraient être plus nombreux à sauter le pas. C'est certes beaucoup de travail, mais la récompense est incomparable.»



„La vision demeure, la stratégie peut évoluer.“

Florian Blumer au sujet de la conception et de l'importance du business plan.

Quelle est l'importance d'un plan d'affaires dans la gestion d'une start-up ?

L'expérience nous dit que la vision et l'objectif restent stables au fil de l'évolution, mais que les outils et la stratégie doivent souvent être adaptés.

La Startup Academy travaille avec le « Business Model Canvas ». Pourquoi ?

Il ne s'agit pas d'un business plan

classique, il illustre tous les facteurs pertinents de façon transparente. De quoi reconnaître tout de suite ce qui fait défaut. Bref, une base essentielle pour le futur plan d'affaires détaillé.

Selon vos constatations, quelles sont les erreurs les plus fréquentes lors de l'élaboration d'un business plan ?

Le fait d'accorder trop d'importance aux points qui n'en ont pas au début. Notamment la forme juridique la plus pertinente. Certaines réponses se dessinent uniquement au fil du temps.

Le package UBS Start Business pour jeunes entrepreneurs, créateurs d'entreprise et start-up comprend la participation gratuite à l'atelier Business Model Canvas de la Startup Academy.
ubs.com/startbusiness



Florian Blumer, vice-président de la Startup Academy et professeur en communication économique à la HES de la Suisse du Nord-Ouest.