

BIEN PRÉPARER SON BUSINESS PLAN

PLAN D'AFFAIRE



"Si vous voulez connaître la vraie valeur de l'argent, essayez d'en emprunter"
Benjamin FRANKLIN (homme politique et physicien américain - 1706 - 1790)

*"Au moins 80 % des business plans reçus sont immédiatement éliminés
en raison d'une mauvaise présentation écrite du projet"*
Un responsable d'une société de capital-risque

Règle 1 : Se mettre dans la "peau" du banquier ou de l'investisseur

Quelques précisions préalables :

- ▶ Le banquier est essentiellement tourné vers une analyse du risque : les prêts pourront-ils être remboursés sans problème ?
- ▶ L'investisseur prend, lui aussi, en compte la notion de risque. La différence avec le banquier est qu'il se rémunère principalement au moment de la revente des actions qu'il détient. Par conséquent les perspectives de croissance rapide, rentable et forte de l'entreprise sont primordiales.

Petite liste des questions que se posent banquiers et investisseurs :

*Certaines questions seront plus spécifiques au banquier (elles sont notées "1"),
alors que d'autres questions concerneront plus particulièrement l'investisseur (notées "2").*

1) Le projet est-il réaliste ? Est-il soutenu par une "vision" suffisamment novatrice ?

- Le projet est-il clair et compréhensible ?
- Correspond-il à des attentes du marché réellement existantes ou à des attentes purement virtuelles ?
- Quels sont les véritables avantages concurrentiels de l'offre commerciale présentée ?
- Ces avantages seront-ils suffisants pour déterminer un concept "porteur" d'un fort développement ? (2)
- Le produit ou le service envisagé est-il aujourd'hui techniquement opérationnel ?

2) Quelle confiance avoir dans le créateur ? Est-il assez professionnel ? Jouera-t-il le jeu ?

- Maîtrise-t-il bien le métier dans lequel il va évoluer ?
- Sera-t-il crédible en tant que chef d'entreprise ? Possède-t-il les qualités suivantes : bon sens, leadership, capacité d'anticipation, ouverture d'esprit, persévérance, honnêteté...
- Partagera-t-il l'information avec son banquier ou avec son investisseur ?
- Acceptera-t-il un véritable partenariat avec l'investisseur ? (2)

3) Quel est le potentiel de l'équipe de créateurs ?

- Les profils des créateurs sont-ils complémentaires ?
- Quelle sera la répartition précise des rôles entre les créateurs et avec les éventuels collaborateurs recrutés ?
- Quelles sont les éventuelles lacunes de l'équipe dans une perspective de développement ? (2)

4) Quel sera le chiffre d'affaires ? Sur quels éléments concrets d'évaluation repose-t-il ?

- Une étude de marché fiable a-t-elle été réalisée ? Des intentions de commandes sont-elles déjà recueillies ?
- Qui sont les concurrents directs et indirects ? Comment pourraient-ils réagir ?
- Quels seront les moyens nécessaires, notamment sur le plan humain, pour commercialiser le produit ou le service ?
- Le chiffre d'affaires pourra-t-il connaître un très fort développement en quelques années ? (2)
- Des marges de manoeuvre ont-elles été prévues si le chiffre d'affaires prévisionnel n'est pas atteint ?

5) Quelle est la rentabilité envisagée ?

- A quel moment le seuil de rentabilité (point mort) sera-t-il atteint ?
- Les prêts pourront-ils être remboursés sans difficultés ? (1)
- La rentabilité pourra-t-elle être forte dans quelques années ? (2)

6) Quelle sera l'évolution de la trésorerie ?

- L'évaluation du besoin en fond de roulement est-elle correcte ? Est-elle en rapport avec le chiffre d'affaires envisagé ?
- Les ressources financières seront-elles suffisantes pour couvrir le besoin en fond de roulement et son évolution dans le temps ?

7) Investir dans l'entreprise présente-t-il un intérêt suffisant ? (2)

- Quelle plus-value espérer à 3 ou 5 ans ? (2)
- Comment sera-t-il possible de "sortir" du capital ? (2)

Règle 2 : présenter un business plan irréfutable

1) Un dossier précis et concret :

- Le dossier ne doit surtout pas se contenter d'exposer des concepts théoriques : le créateur doit expliquer comment il va opérer dans le concret, à tous les niveaux de l'entreprise : production, commercialisation, gestion...

- La partie "commerciale" doit notamment comporter :

- > Des éléments précis d'étude de marché. Celle-ci doit être menée, au moins en partie, sur le terrain, auprès des futurs clients.
Trop de dossiers se contentent d'informations générales sur le secteur d'activité...
- > Un vrai plan d'action commercial, complet, cohérent, incluant un planning opérationnel de réalisation : actions de communication, prospection clientèle... Le lecteur doit pouvoir clairement visualiser comment les clients seront trouvés.

2) Un dossier facile à comprendre, un dossier limpide...

Imaginez que vous vous fassiez lire votre dossier par votre arrière grand-mère... Celle-ci doit parfaitement comprendre comment vous allez assurer votre avenir...

- Sur le plan rédactionnel, la présentation du projet doit être hiérarchisée par thèmes et doit faire ressortir immédiatement l'essentiel : paragraphes courts, tirets... *Donc rien à voir avec le prix Goncourt !* Certains documents plus détaillés peuvent être joints en annexes...

- Une mise en page très aérée, éventuellement illustrée, est indispensable.

- Les termes techniques doivent absolument être expliqués : les lecteurs du dossier ne connaissent pas forcément bien le métier de l'entreprise. *Prévoir si nécessaire un petit lexique.* Par ailleurs, éviter à tout prix les abus de termes à la mode, souvent d'origine anglo-saxonne, mais le plus souvent assez obscurs.

- La partie purement financière doit rester facile à comprendre par un non initié. *Attention : la plupart des logiciels de type "business plan financier" ne brillent pas par la clarté des documents produits...* En cas d'utilisation d'un tel logiciel, penser à rajouter, le cas échéant, un résumé financier comprenant un compte de résultat, un plan de financement (bilan de départ) et un plan de trésorerie d'une page chacun.

3) Un dossier qui séduit :

Le créateur doit être capable de trouver un équilibre subtil entre les 2 attentes suivantes du financier :

- *"Rassurez-moi !"* : l'approche du créateur doit être "technique", "cartésienne".
- *"Séduisez-moi !"* : l'approche du créateur doit être porteuse d'une "vision" et d'un certain enthousiasme...

LES 5 ERREURS MORTELLES LES PLUS COURANTES...

- ▶ **Un dossier mal présenté ou bâclé** : contenu "confus", abus de chiffres, nombreuses erreurs, oublis et fautes de français...
- ▶ **Un dossier trop théorique** et pas suffisamment orienté sur l'opérationnel.
- ▶ **Un dossier sans étude de marché "terrain"** portant sur les clients potentiels et sur la concurrence.
- ▶ **Un dossier ne comprenant pas de plan d'action commerciale** pour conquérir les futurs clients.
- ▶ **Un dossier ne comprenant pas de plan de trésorerie réaliste ou un plan incompréhensible.**

Nota : la suite de ce document présente les points principaux qui doivent figurer dans un business plan.

Dans le cas d'une entreprise déjà existante (projet de reprise) des adaptations sont, bien entendu, nécessaires : la présentation de l'évolution passée et présente devra être intégrée au dossier.

LE BUSINESS PLAN

Prévoir...

- **Une page de couverture** donnant le nom du projet, le domaine d'activité, les noms et coordonnées des créateurs, la date de rédaction ou d'actualisation du dossier...
 - **Un sommaire** : titres des chapitres et/ou des paragraphes (avec numérotation des pages).
 - **Un résumé opérationnel d'une page maximum** (si le dossier est long), comprenant notamment :
 - > Un petit descriptif du projet, de l'offre de produits ou de services.
 - > Le marché, la clientèle...
 - > Les avantages concurrentiels et/ou les facteurs clés de succès.
 - > Les objectifs importants fixés par le créateur : chiffre d'affaires, rentabilité...
 - > Les attentes du créateur vis-à-vis du destinataire du présent business plan, etc...
- Ce résumé doit réellement donner envie au lecteur d'en savoir plus !**
- **Des annexes** : étude de marché complète, précommandes...

LE DOSSIER COMMERCIAL



Les résultats de l'étude de marché sont intégrés au dossier commercial mais certains éléments peuvent être joints en annexe : modèle de questionnaire, résultats détaillés d'enquête...

► La présentation de l'activité

1) L'offre de produits et de services :

- Le concept global envisagé.
- Les aspects techniques du produit ou du service : spécificités, technologies, design, ergonomie, packaging, notion de gamme...
- Les prestations rattachées : formation "utilisateur", maintenance...

Si possible, illustrer par quelques photos et dessins, par un projet de plaquette commerciale, par des extraits de catalogue...

2) Le stade d'élaboration technique (notamment pour les projets incluant des innovations technologiques) :

- L'état actuel du projet : prototype, brevet déposé, tests en cours...
- Les développements encore nécessaires pour disposer d'une offre commercialisable et les développements futurs envisagés : difficultés rencontrées et solutions, budgets, planification des opérations...

3) Le marché :

- La taille du marché actuel, sa croissance au cours des dernières années, sa croissance attendue pour les prochaines années...
- Les principaux segments (catégories) de clientèle, leurs habitudes, leurs attentes, leur réactions potentielles...
- Les acteurs "relais", les prescripteurs...

Nota sur la notion de marché :

- L'information peut provenir de sources documentaires disponibles, de données sur les ventes réalisées par la concurrence, d'éventuelles discussions avec des distributeurs ou des "experts" mais surtout d'une étude directe, sur le terrain, auprès des futurs clients.
- Attention à ne pas confondre un besoin potentiel avec une demande réelle.
- Très important : expliquer la méthodologie utilisée pour obtenir l'information et les précautions prises pour s'assurer de la fiabilité de cette information.

4) La concurrence :

- La concurrence directe et indirecte, à présenter éventuellement sous forme d'un tableau comparatif : description, parts de marché, méthodes commerciales, points forts/points faibles...
- Les avantages concurrentiels prévus (facteurs de différenciation) : performances, qualité, prix, délais, localisation géographique...

5) Le contexte général du projet :

- Les grandes tendances socio-économiques du secteur d'activité, les développements économiques et technologiques récents, l'évolution conjoncturelle... *Indiquer la source de toutes les informations utilisées.*
- Les réglementations spécifiques éventuelles, déjà existantes ou prévues, les normes...

► Les revenus de l'entreprise et la politique des prix

1) La présentation des différentes sources de revenus de l'entreprise :

- Les sources principales.
- Les sources annexes.

2) L'évaluation du prix "psychologique" (prix auquel le client pourra accepter d'acheter le produit ou le service) :

- La méthode d'évaluation utilisée.
- Le rapprochement entre le prix psychologique et le prix de revient...

3) La notion de gamme tarifaire : politique de fixation des prix, remises quantitatives...

4) Les conditions de règlement : délais, modalités de paiement...

► La stratégie de développement commercial

1) La définition des grands objectifs poursuivis sur le long terme :

Quelques exemples :

- *Se diversifier en adaptant la gamme professionnelle au marché "grand public".*
- *Développer un réseau de points de vente franchisés.*
- *S'implanter sur le marché allemand.*
- *Devenir le leader en Rhône-Alpes de...*

2) La quantification des objectifs stratégiques :

Quelques exemples :

- *Capter X % du marché potentiel en 2 ans.*
- *Atteindre sous 3 ans les 5 millions d'euros de chiffre d'affaires.*
- *Dégager une marge nette de 20 % en fin du second exercice comptable.*

► Le plan d'action commerciale

1) Le plan de communication : description, objectif, budget, planification...

- La création de "l'identité commerciale" : création d'un nom commercial, de marques, d'un slogan, d'une charte graphique...
- Le choix et la création des supports de communication : plaquette, fiches techniques, site Internet...
- Le choix et la préparation des opérations de communication :
 - > Les actions de marketing publicitaire : encarts Pages Jaunes, magazines, affichage...
 - > Les actions de marketing direct : mailing, e-mailing, phoning...
 - > Les actions de marketing évènementiel : Journée Portes Ouvertes, expo salon...
 - > Les actions de marketing relationnel : recherche de prescripteurs, adhésion à des réseaux associatifs, adhésion à des "communautés Internet", lobbying...

2) Le plan de commercialisation "terrain" :

- La sélection et la mise en place d'un réseau de distribution interne ou externe : création de points de vente, accords de partenariat avec des distributeurs existants...
- La sélection et la mise en place de la "force de vente" : salariés, VRP, agents commerciaux indépendants, apporteurs d'affaires...
- La sélection et la mise en place des solutions logistiques : stockage, livraison...

3) La gestion de la relation clientèle :

- La sélection et la mise en place de solutions de gestion de fichier, de bases de données clients...
- La sélection et la mise en place de solutions de fidélisation de la clientèle, *etc...*

LE DOSSIER ORGANISATIONNEL



► Le créateur, les associés, les collaborateurs...

1) Les profils :

- L'expérience professionnelle et personnelle des créateurs, en rapport avec le projet.
- Les formations suivies : formation initiale, continue, stages intéressants pour le projet...

2) Les motivations :

- L'historique du projet.
- Les motivations et les objectifs personnels, la complémentarité des associés, leurs valeurs communes...

3) La répartition des fonctions entre les créateurs :

- La direction.
- Les fonctions techniques, commerciales, de gestion...

4) Les collaborateurs recrutés :

- Les profils, les fonctions.
- Les techniques et plannings de recrutement.

5) Les modes d'organisation interne, les modes de management :

- La mise en place de modes d'organisation et/ou de management d'équipe : externalisation de fonctions, démarche qualité type "Iso 9001", management par projet...
- La politique sociale : rémunération des créateurs et des collaborateurs, systèmes de motivation...

6) Les conseillers extérieurs (éventuels) : les "parrains" de l'entreprise, l'expert-comptable...

► Les moyens matériels et techniques

1) Les locaux :

- Le choix de l'implantation géographique.
- La description des locaux.
- Les travaux à envisager.
- Le type de bail, *etc...*

2) Les équipements, les matériels et moyens techniques divers :

- Les aménagements, le mobilier...
- Les équipements techniques et de production.
- L'informatique
- Les véhicules, *etc...*

3) L'organisation technique (en cas de fabrication) :

- Les process de fabrication.
- La gestion de la sous-traitance...

4) Les fournisseurs :

- La répartition.
- Les conditions de règlement.
- La politique de stockage et de réapprovisionnement...

► Le cadre juridique

1) La structure juridique retenue :

- Le descriptif rapide.
- Les raisons du choix.
- Le montant et la répartition du capital.

2) Les démarches de protection du projet : propriété industrielle (brevets, modèles, marques), droits d'auteur...

3) L'obtention des autorisations spécifiques : diplôme, agrément, autorisations diverses...

LE DOSSIER FINANCIER



*Nota : seul un résumé du business plan financier est ici présenté (en 3 pages).
Ce résumé est indispensable mais ne saurait remplacer des documents plus complets, avec explication détaillée du mode de calcul des postes importants (chiffre d'affaires, rémunérations...)*

COMPTE DE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL

	Année 1	Année 2	Année 3
Ventes H.T.			
Produits fabriqués			
Prestations de services			
Commerce, négoce			
- Achats et charges			
Matières 1 ^{ères} , marchandises			
Petits matériels et petits aménagements divers			
Sous-traitance, intérim...			
Loyers et charges			
Loyers de crédit-bail			
Electricité, eau, gaz			
Téléphone, Internet, affranchissement...			
Transports et frais de déplacements			
Primes d'assurances			
Maintenance, entretien et réparations			
Honoraires (comptable, avocat...)			
Publicité, supports et actions de communication			
Documentations...			
Autres charges			
- Impôts et taxes			
Contribution Economique Territoriale			
Autres taxes			
- Rémunérations et charges de personnel			
Salaires et rémunération du dirigeant			
Charges salariales et cotisations du dirigeant			
- Charges financières			
Remboursement d'emprunts (capital + intérêts)			
Agios (découvert, escompte...)			
- Amortissements (sur immobilisations non financées par des prêts)			
- Impôt sur les sociétés (à partir de l'année 2, calculé sur l'année 1, etc...)			
= Résultat net			

PLAN DE FINANCEMENT

(à détailler éventuellement sur 3 ans)

INVESTISSEMENTS (HT)	FINANCEMENTS
<p>- Equipements :</p> <ul style="list-style-type: none">> Machines, équipements... :> Informatique :> Matériels divers (amortissables) :> Mobilier :> Véhicules :> Autres : <p>- Travaux d'aménagement (amortissables) :</p> <p>- Investissements divers : (à préciser)</p>	<p>- Apports personnels :</p> <p>- Primes :</p> <p>- Emprunts :</p> <p>- Investisseurs :</p> <p>- Financements divers : (à préciser)</p>
TOTAL DES INVESTISSEMENTS :	TOTAL DES FINANCEMENTS :
Fond de roulement :	

TRÉSORERIE PRÉVISIONNELLE (Calculs sur la 1^{ère} année d'activité – Montants exprimés en TTC)

	m 1	m 2	m 3	m 4	m 5	m 6	m 7	m 8	m 9	m 10	m 11	m 12	totaux
Encaissements (TTC)													
Divers (TTC)													
TOTAL PRODUITS TTC (1)													
Achats divers (TTC)													
Sous-traitance, intérim (TTC)													
Loyers et charges (TTC)													
Electricité, eau, gaz (TTC)													
Téléphone, internet, poste (TTC)													
Transports, déplacement (TTC)													
Assurances													
Maintenance (TTC)													
Honoraires (TTC)													
Publicité, communication (TTC)													
Rémunérations et charges sociales													
Agios (découvert, escompte...)													
Remb d'emprunts (capital + intérêts)													
Autres charges (TTC)													
TVA à verser													
TOTAL CHARGES TTC (2)													
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT A = 2-1													
Apports personnels													
Autres apports (investisseurs)													
Primes													
Emprunts													
TOTAL FINANCEMENTS (3)													
Equipements, matériels... (TTC)													
Travaux d'aménagement (TTC)													
Autres investissements (TTC)													
TOTAL INVEST TTC (4)													
FONDS DE ROULEMENT B = 3-4													
TRÉSORERIE C = B-A													
TRESORERIE CUMULEE													
Concours bancaire (découvert...)													

LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE DU PROJET

- Cette planification pourra être présentée sous forme d'un tableau récapitulatif.

- Les informations à donner concernent notamment :

- > Les étapes clés du projet.
- > Les dates de réalisation prévues.
- > La désignation des personnes impliquées.
- > Les objectifs devant être atteints...

ÉTAPES	DATE RÉALISATION	RESPONSABLE	OBJECTIFS
<i>Exemples</i>			
Signature du contrat avec le distributeur XYZ	05/03/10	JLM	
Dépôt du dossier ACCRE d'exonération de charges sociales	10/03/10	JLM, LB	
Obtention des prêts bancaires	20/03/10	JLM	
Signature du bail	05/04/10	CN	
Dépôt du dossier d'immatriculation Centre de Formalité des Entreprises	10/04/10	CN	
Mise en ligne du site Internet	20/04/10	JLM	
Démarrage de la production	02/05/10	LB	
Réception des premières commandes	15/05/10	JLM	
<i>Etc...</i>			

LA CONCLUSION



► Les perspectives

- 1) Les perspectives à 3 ans, voire à 5 ou à 10 ans (selon le type de projet...).
- 2) Les solutions de repli envisagées, si les prévisions ne sont pas atteintes...

► L'analyse des forces et faiblesses du projet

- 1) Les facteurs clés de réussite et les points forts du projet.
- 2) Les zones d'incertitudes, les risques, les réponses apportées par les créateurs.

► La recherche d'investisseurs

Pour les dossiers faisant appel à des investisseurs en capital...

- 1) Les objectifs de la recherche : montant des capitaux demandés, type de parrainage recherché...
- 2) Les modalités de l'opération proposée aux investisseurs : montant, montage financier envisagé, procédures de reporting, participation aux assemblées générales...
- 3) Les gains possibles pour l'investisseur.

EN ANNEXE DU DOSSIER...

à prévoir, notamment...

1) Un modèle des futurs supports de communication : plaquettes, fiches techniques, copie de pages du site Internet...

Ces documents permettent de visualiser le projet bien mieux qu'un discours.

2) Les éléments de l'étude de marché : un modèle de questionnaire, une synthèse des résultats...

Les questionnaires d'enquête, les lettres d'intention... sont des pièces importantes qui peuvent être montrées au banquier ou à l'investisseur mais que le créateur conservera personnellement, en raison de risques toujours possibles de fuites d'informations (risque faible mais existant).

3) Le dossier d'industrialisation résumé (en cas de projet incluant de la fabrication)

Etc...

Le présent document vous a été offert par Novasun...

Novasun, école de vente pour les professionnels

Une approche différente des techniques commerciales : vendre plus efficacement en respectant son client !

Vos objectifs ?

- ▶ Améliorer les pratiques des commerciaux expérimentés ?
- ▶ Initier des "non-commerciaux" à la logique commerciale, former des commerciaux débutants ?
- ▶ Découvrir et appliquer de nouvelles techniques de vente bien plus efficaces ?
- ▶ Manager et motiver durablement votre équipe commerciale ?

Formation de 1 à 5 jours
en collectif ou en individuel



Au programme, selon votre propre choix...

- > Développer un accueil de qualité, au téléphone ou sur le lieu de vente.
- > Décrocher plus de rendez-vous utiles sans "forcer la main" du prospect.
- > Donner une bonne impression en 30 secondes ou l'art de mieux se présenter.
- > Pratiquer une véritable écoute. Découvrir les vrais besoins et motivations du client.
- > Argumenter plus efficacement, démontrer, séduire son interlocuteur.
- > Défendre avec succès ses prix et ses marges.
- > Conclure sans jamais repartir les mains vides, réaliser des ventes additionnelles.

mais aussi...

- > S'automotiver pour passer à l'action, organiser son planning de vendeur.
- > Créer et utiliser des supports de communication percutants.
- > Rédiger et présenter des propositions commerciales qui sortent du lot.
- > Fidéliser sa clientèle.
- > Motiver durablement son équipe commerciale, créer de la cohésion d'équipe.
- > Adopter la bonne stratégie de développement commercial, bâtir son plan d'action...

Nous adaptons totalement le programme au contexte de votre entreprise.

Jean-Marc GANDY est également auteur de cinq ouvrages pratiques édités par AFNOR EDITIONS.

Nos engagements :

- ▶ Nous vous transmettons un vrai savoir-faire commercial issu du terrain.
- ▶ Notre méthode, Impact Vente ®, allie efficacité et respect du client.
- ▶ Nos formations comprennent 75 % de mise en pratique.
- ▶ Vos collaborateurs trouveront une motivation nouvelle et durable dans leur métier.
- ▶ Vos collaborateurs seront remarqués et estimés pour leur professionnalisme commercial.

NOVASUN – Formation Vente www.novasun.fr
04 50 66 02 16 jmgandy@novasun.fr