

BUSINESS PLAN : MODÈLE-TYPE

Bien préparer son 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"*
(Propos tenus par un dirigeant d'une société de capital-risque)

Quelques précisions préalables :

- Le banquier est essentiellement tourné vers une analyse du risque : les prêts pourront-ils être remboursés sans problème ?
- L'investisseur (capital-risque ou business angels) 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 forte, rentable et si possible rapide 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").*

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

- Le projet est-il clair et facilement compréhensible ?
- Correspond-il à des attentes du marché réellement existantes, clairement établies ou à des attentes purement virtuelles ?
- Quels sont les véritables avantages concurrentiels de l'offre commerciale présentée ?
- Le projet est-il susceptible d'un fort et rapide développement ? (2)
- Le produit ou le service envisagé est-il aujourd'hui techniquement opérationnel ?

► **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, capacité d'anticipation, ouverture d'esprit, persévérance, honnêteté, leadership (si équipe à manager)...
- Partagera-t-il facilement l'information avec son banquier ou avec son investisseur ?
- Acceptera-t-il un véritable partenariat avec l'investisseur ? (2)

► **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 possibles lacunes de l'équipe dans une perspective de développement et quelles solutions mettre en place ? (2)

► **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 ?

► **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)

► **Quelle sera l'évolution de la trésorerie ?**

- L'évaluation du besoin en fonds 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 fonds de roulement et son évolution dans le temps ?

► **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)

Point de salut sans un business plan irréprochable !



► 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 commerciale, complet, cohérent, incluant un planning opérationnel de réalisation : actions de communication, prospection clientèle... Le lecteur doit pouvoir clairement visualiser comment les clients seront trouvés.

► Un dossier facile à comprendre, un dossier limpide :

Imaginez que vous vous fassiez lire votre dossier par votre 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 annexe.

- 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.* Eviter 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.

► 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 ou de frappe.
- ▶ **Un dossier trop théorique**, pas suffisamment orienté sur l'opérationnel.
- ▶ **Un dossier sans étude de marché "terrain" fiabilisée** (étude portant sur les clients potentiels et sur la concurrence).
- ▶ **Un dossier sans véritable plan d'action commerciale** pour conquérir les futurs clients.
- ▶ **Un dossier sans plan de trésorerie réaliste et facilement compréhensible.**

Nota : la suite de ce document présente les points principaux qui doivent figurer dans un business plan de création. Dans le cas d'un projet de reprise d'une entreprise déjà existante des adaptations sont 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 court 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 : quel projet, quel marché ?

► Le descriptif de l'offre de produits et de services :

- Le concept global envisagé.
- Les caractéristiques détaillées du produit ou du service. En cas d'innovation technologique, préciser l'état d'avancement : prototype ou présérie réalisée, date de finalisation envisagée...
- Les éventuels produits complémentaires, les éventuelles prestations rattachées (exemple : formation "utilisateur", maintenance...).

Si possible, illustrer par quelques photos et dessins, par un projet de plaquette commerciale ou de dépliant.

► Les facteurs forts de différenciation prévus par rapport à la concurrence :

Ces facteurs de différenciations peuvent concerner le produit ou le service lui-même mais peuvent aussi provenir du mode de commercialisation ou de communication, du mode de fonctionnement ou d'organisation de la future entreprise, etc...

► Le marché et la clientèle :

- Les caractéristiques générales du marché, sa croissance au cours des dernières années, sa croissance attendue pour les prochaines années, le recoupement du projet avec de grandes tendances de consommation (exemple : tendance "environnement-développement durable", tendance "objets connectés"...
- La clientèle potentielle : principaux segments (catégories) de clients, leurs habitudes, leurs attentes, leurs réactions face au projet...

Remarques sur la notion d'étude de marché :

- L'information peut provenir en partie de sources documentaires déjà existantes (études INSEE par exemple). Cependant, elle doit surtout provenir d'une étude menée sur le terrain, par les créateurs, auprès des futurs clients.
- Attention à ne jamais confondre un besoin potentiel avec une demande réelle.
- Important : expliquer la méthodologie utilisée pour obtenir l'information sur le terrain ainsi que les précautions prises pour s'assurer de la fiabilité de cette information.

► **Le marché et la concurrence :**

La concurrence directe (la plus évidente) la concurrence indirecte (celle à laquelle on ne pense pas spontanément). On peut résumer cette concurrence sous forme d'un tableau comparatif : description, parts de marché, méthodes commerciales, points forts/points faibles...

► **Les autres éléments qui peuvent influencer le projet :**

- Les réglementations spécifiques éventuelles, déjà existantes ou prévues, les normes...
- Les évolutions technologiques importantes en cours ou à prévoir.
- La conjoncture économique.

Les revenus de l'entreprise et la politique des prix : comment l'entreprise va-t-elle gagner de l'argent ?

► **La présentation des différentes sources de revenus de l'entreprise :**

- Les sources principales.
- Les sources annexes.

► **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.

► **Les prix et tarifs :**

- La stratégie de fixation des prix
- Le barème tarifaire
- Les éventuelles remises quantitatives

► **Les conditions de règlement :**

Délais, modalités de paiement...

La stratégie de développement commercial : quel cap fixe-t-on ?

► 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 dans le secteur de...*

► La quantification des objectifs stratégiques :

Quelques exemples :

- *Capter 15 % 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 : comment concrètement capter la clientèle ?

► Le plan de communication : description, objectif, budget, planification...

- La création de l'identité commerciale : nom de l'entreprise, marques, slogan commercial, 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 dans des annuaires, publicité dans la presse, affichage...
 - Les actions de marketing direct : mailing, e-mailing, phoning...
 - Les actions de marketing événementiel : Journées Portes Ouvertes, exposition sur salon...
 - Les actions de marketing relationnel : utilisation de réseaux associatifs, utilisation de réseaux sociaux, adhésion à des communautés Internet...

► 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, prescripteurs et apporteurs d'affaires...

- Les actions de prospection envisagées.
- La sélection et la mise en place des solutions logistiques : commandes, stockage, livraison...

► **La gestion de la relation clientèle :**

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

LE DOSSIER ORGANISATIONNEL



Le créateur, les associés, les collaborateurs, les partenaires...

► Les profils :

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

► Les motivations :

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

► La répartition des fonctions entre les créateurs :

- La direction.
- Les fonctions techniques, commerciales, administratives et financières...

► Les collaborateurs recrutés :

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

► Le recours à des ressources humaines extérieures à l'entreprise :

- Les sous-traitants et partenaires divers
- L'expert-comptable
- Les "parrains" bénévoles de l'entreprise...

► Les modes d'organisation interne, les modes de management :

- La mise en place de modes d'organisation et/ou de management d'équipe : management par projet, externalisation de fonctions, démarche qualité type "ISO 9001"...
- La politique sociale : rémunération des créateurs et des collaborateurs, avantages annexes, systèmes éventuels de motivation financière (primes...).

Les moyens matériels et techniques

► Les locaux :

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

► Les équipements, les matériels et moyens techniques divers :

- Les aménagements, le mobilier...
- Les équipements techniques divers (informatique...), les équipements de production, etc.
- Les véhicules, etc.

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

- Les process de fabrication.
- La gestion de la sous-traitance de production, etc.

► Les fournisseurs :

- Leur répartition.
- La politique d'approvisionnement et de stockage, les conditions de règlement, etc.

Le cadre juridique

► La structure juridique retenue :

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

► Les démarches de protection du projet :

La propriété industrielle (brevets, modèles, marques) ou intellectuelle (droits d'auteur...)

► Les éventuelles conditions règlementaires d'exercice

- Les diplômes et agréments divers
- L'obtention d'autorisations spécifiques, etc.

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 PRÉVISIONNEL DE RÉSULTAT

	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)			
= Résultat net (bénéfice ou perte)			

PLAN PRÉVISIONNEL DE FINANCEMENT

(à détailler éventuellement sur 3 ans)

INVESTISSEMENTS (HT)	FINANCEMENTS
<ul style="list-style-type: none">• Equipements :<ul style="list-style-type: none">> Machines, équipements... :> Informatique :> Matériels divers (amortissables) :> Mobilier et agencements :> Véhicules :> Autres :• Travaux d'aménagement (amortissables) :• Investissements divers : (à préciser)	<ul style="list-style-type: none">• Apports personnels :• Prise de participation par des investisseurs :• Primes :• Emprunts :• Financements divers : (à préciser)
TOTAL DES INVESTISSEMENTS :	TOTAL DES FINANCEMENTS :
Fonds de roulement éventuel : (si financements > à investissements)	

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

	<i>m 1</i>	<i>m 2</i>	<i>m 3</i>	<i>m 4</i>	<i>m 5</i>	<i>m 6</i>	<i>m 7</i>	<i>m 8</i>	<i>m 9</i>	<i>m 10</i>	<i>m 11</i>	<i>m 12</i>	<i>totaux</i>
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													
TRÉSORERIE CUMULÉE													
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	01/03	JLM	
Dépôt du dossier ACRE d'exonération de charges sociales	15/03	JLM, LB	
Obtention des prêts bancaires	01/04	JLM	
Signature du bail	15/04	CN	
Dépôt du dossier d'immatriculation Centre de Formalité des Entreprises	15/04	CN	
Mise en ligne du site Internet	02/05	JLM	
Réception des premières commandes	01/06	JLM	
Démarrage de la production	01/06	LB	
<i>Etc.</i>			

LA CONCLUSION



Les perspectives

- ▶ **Les perspectives à 3 ans**, voire à 5 ou à 10 ans (selon le type de projet...).
- ▶ **Les solutions de repli envisagées**, si les prévisions ne sont pas atteintes.
- ▶ **Les facteurs clés de réussite** et les points forts du projet.
- ▶ **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...

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

EN ANNEXE DU DOSSIER

A prévoir, notamment...

► **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 long discours.

► **Les éléments détaillés de l'étude de marché**

Les questionnaires d'enquête (questionnaires si possibles nominatifs), 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).

► **Le dossier d'industrialisation résumé** pour les projets incluant de la fabrication.

Etc.