

# Les Journées Régionales de la Création & Reprise d'Entreprise

15 - 16 octobre 2009 - Parc Expo RENNES Aéroport - Bruz



## Business plan : un outil pour convaincre

Animé par :

**Rachid NEDJAR, RENNES ATALANTE**

**Didier RENAULT, KPMG**



# Sommaire

- 1. Pourquoi réaliser un plan d'affaires, et pour qui ?**
- 2. Comment construire un plan d'affaires ?**
- 3. Comment traduire une stratégie marketing et commerciale dans un prévisionnel financier ?**



# Pourquoi réaliser un plan d'affaires ?

Document de présentation d'un projet de développement par une équipe sur un **horizon explicite de 3 ans**.

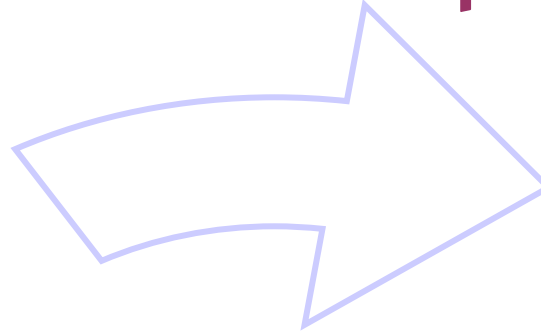
⇒ **Outil indispensable** du créateur ou du repreneur pour :

- **Se poser les questions essentielles**  
sur la viabilité et la pertinence du projet
- **Pour convaincre son environnement**  
(clients, fournisseurs, financiers, distributeurs...)
- **Pour bâtir plusieurs scénarii** –optimistes  
ou pessimistes- à soumettre à l'épreuve des faits.



# Pourquoi réaliser un plan d'affaires ?

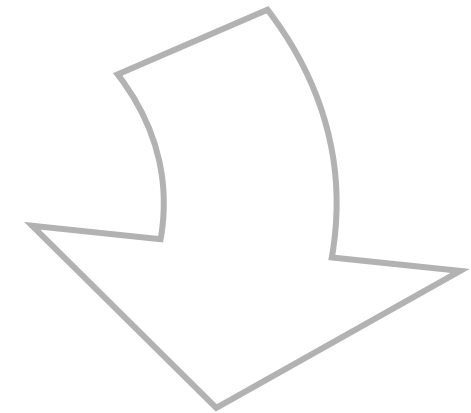
- 1 -  
Mieux  
évaluer  
le **potentiel**



- 2 -  
Mieux planifier  
les **ressources**

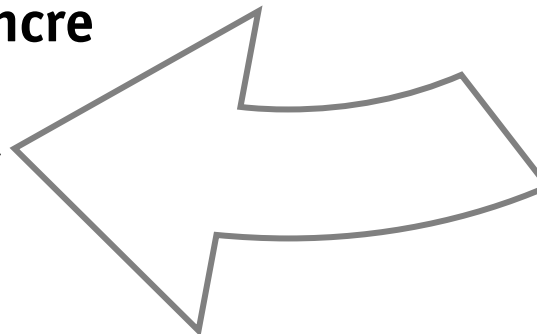


Vos objectifs ?



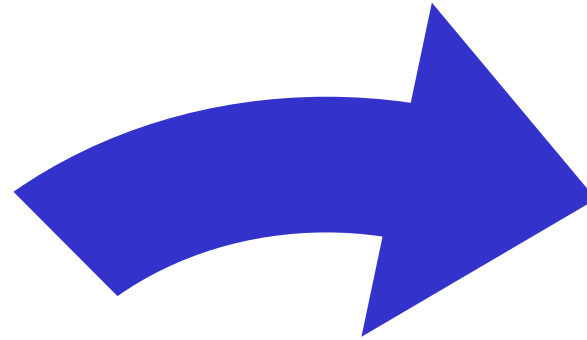
- 4 -  
(se)  
**Rassurer & Convaincre**  
*ou envisager  
un autre projet*

- 3 -  
Mieux anticiper  
les **risques**



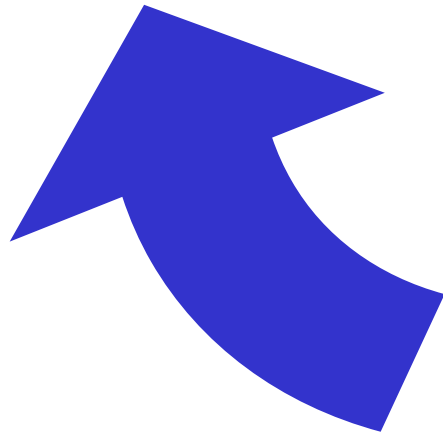


# Objectifs du BP



MARCHÉ

MOYENS

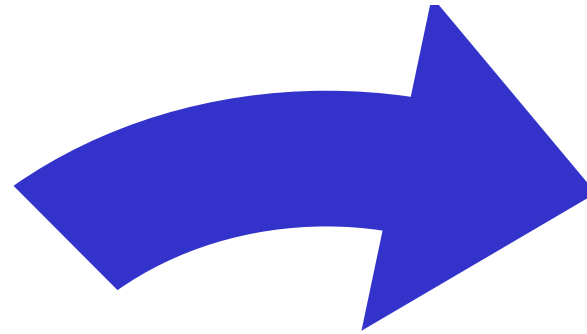


PRODUCTION  
VENTE



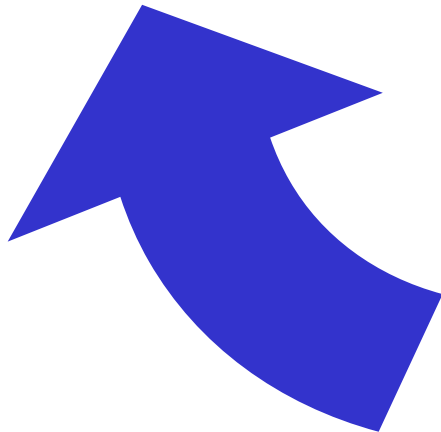


# Objectifs du BP



REVENUS

RESSOURCES



CREATION  
DE  
VALEUR





# Comment élaborer votre plan d'affaires ?

**Il n'existe pas de format standard, c'est la clarté et la cohérence du Business-Plan qui priment.**

## Définissez votre projet

- Présentation de l'offre
- A quoi ça sert?
- Originalité, différenciation
- Équipe (fondateurs, management) : légitimité

Ce que je veux vendre

## Analysez votre marché

- Tendances / perspectives
- Les clients potentiels
- Le marché et les concurrents
- Positionnement de l'entreprise

A qui et dans quel environnement ?

## Mise en œuvre opérationnelle

- Stratégie marketing
- Plan d'actions commerciales
- Production, logistique
- Étapes de développement et objectifs

Comment vais-je le faire ?

## Données financières

- Prévisionnel (SIG)
- Plan de financement
- Plan de trésorerie
- Annexes

Pour quels revenus espérés ?



# Trame de plan d'affaires

	<b>Résumé</b>	Résumé du projet
Quoi et avec qui ?	<b>Le projet</b>	Le concept, la technologie innovante, le besoin de marché (insatisfait)
	<b>L'équipe</b>	Les fondateurs : leur expérience, leur savoir-faire
	<b>L'ambition</b>	Vision, valeurs, ambition
A qui ?	<b>Le marché</b>	Caractéristique du marché : demande, offre, évolutions
	<b>L'offre</b>	Les segments visés
Comment ?	<b>R&amp;D</b>	Les développements technologiques nécessaires à la satisfaction des clients
	<b>Commercial</b>	La commercialisation des produits / services
	<b>Production</b>	Les conditions de production : achats, sous-traitance, fabrication
Mise en œuvre	<b>Ressources</b>	RH, équipements, matériels, ressources externes
	<b>Systèmes</b>	Organisation, information, pilotage, KM
Quand ?	<b>Planning</b>	Les grandes étapes du projet (Road Map)
	<b>Synthèse</b>	Les résultats attendus, les risques, les opportunités



# La définition de l'offre : l'approche Marketing Mix

## Product

- Produit et/ou service
- Positionnement (haut/moyen/entrée de gamme)
- Gamme

## Price

- Prix par produit et services associés

## Place

- Distribution, vente directe, webstore, franchises, concessions...

## Promotion

- Communication, publicité, relations publiques, marketing viral (buzz)



# Le produit

- **Qu'est-ce que je vends ?**  
Un service ? Un produit ? Une solution ?
- **A qui ? Quel type de clientèle ?**
  - Grand public (Business to Consumer)
  - Professionnel (Business to Business)
- **Pour répondre à quel(s) besoin(s) ?**
  - **Caractéristiques & fonctionnalités** : pour quels besoins ?  
Existants ou latents ?
  - **Quels problèmes résolvons-nous pour nos clients ?**  
*Que leur apportons-nous : Compétence ? Solution ? Confort ?  
Sécurité ? Bien-être ? Gain de temps ? Economie ?*
  - **L'offre actuellement existante** : les concurrents directs et indirects

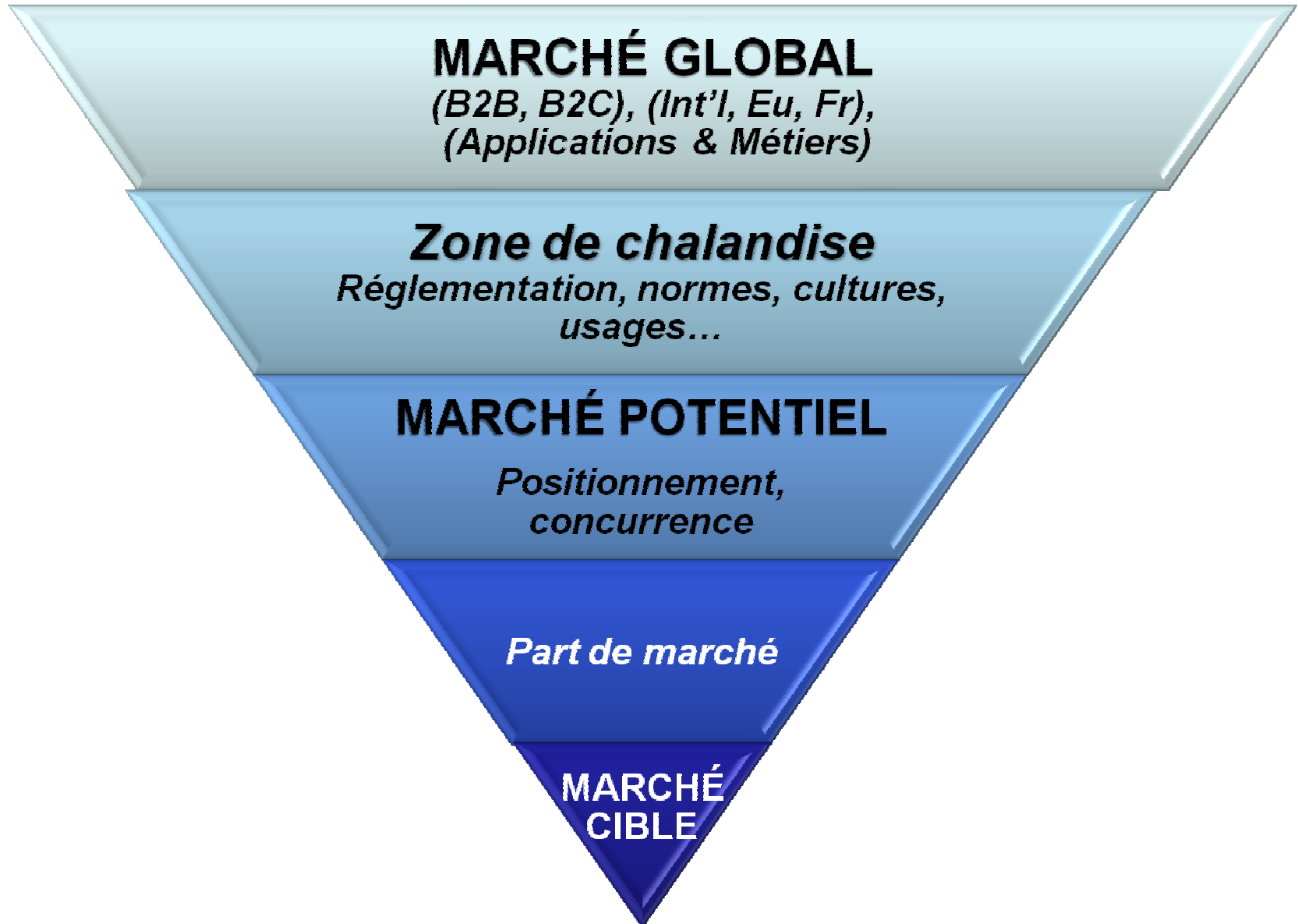


# La définition du marché

- Qui sont mes clients ?
  - Qui va acheter ? Les segments à privilégier
  - Facteurs clés de succès
  - Les facteurs qui influencent l'achat
  - Récurrence : combien de fois achètent-ils ?
  
- Combien sont-ils ?
  - La taille du marché
  - La répartition géographique
  - Le budget consacré ?
  - Marché en croissance / en récession ?



# La segmentation du marché

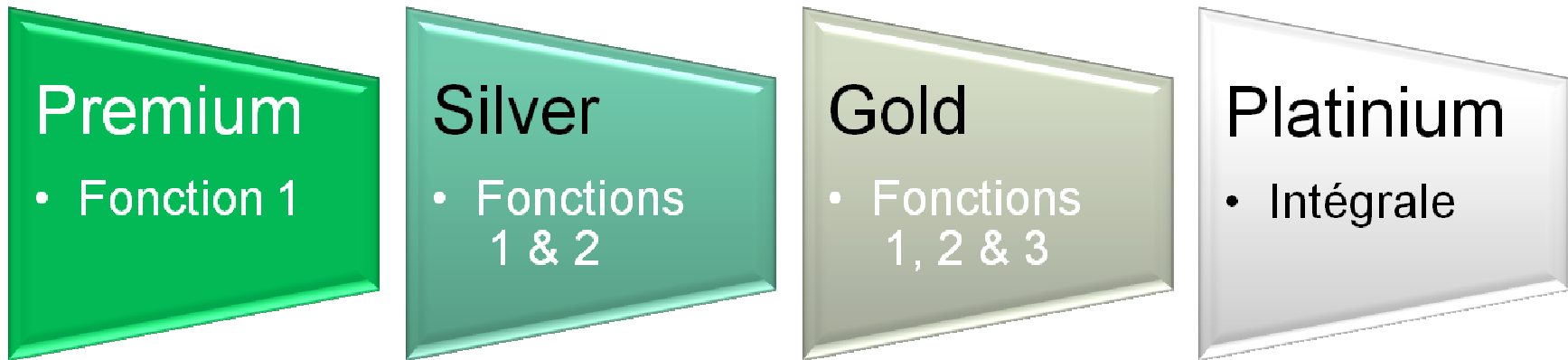






# L'analyse fonctionnelle (suite)

La définition d'une gamme de produits / services



Et/ou la planification des nouveaux produits





# Le marché et la concurrence en chiffres

## Concernant les marchés :

Quelques chiffres « macros »

- Taille des marchés (en volume, en valeur), taux de croissance, perspectives (*source : BIPE, presse spécialisée, études XERFI, syndicats professionnels*)

## Comment est organisé le marché ?

- Fournisseurs ⇔ offre concurrente ⇔ canal de distribution

## Analyse concurrentielle :

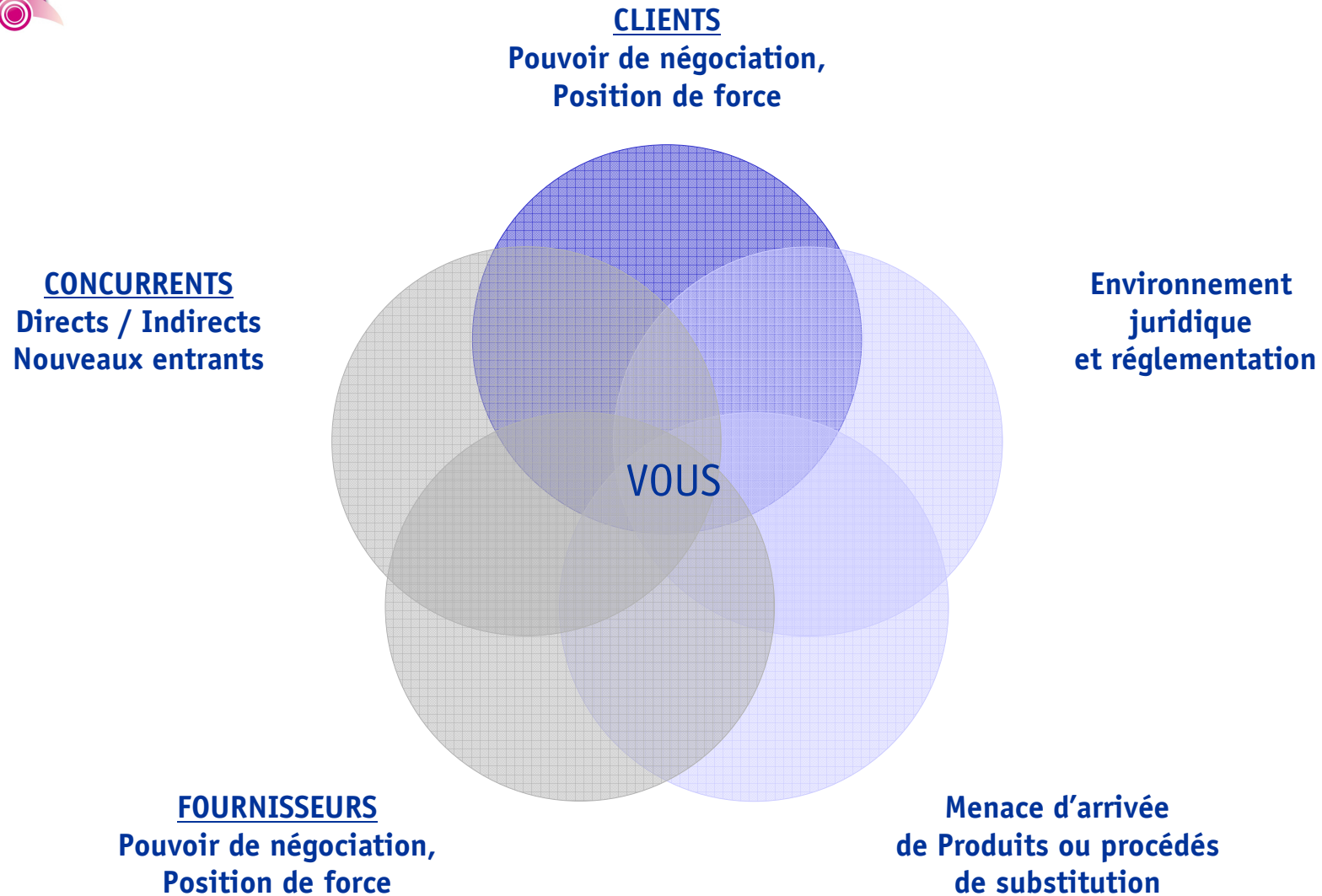
- Taille de vos principaux concurrents (CA, Résultats, croissance, CAF) (*site type societe.com, base de données, Diane, Infogreffe ...*)
- Sont-ils rentables ?
- Avec qui travaillent-ils ? Qui sont leurs clients ? (*site Internet, veille documentaire, plaquettes, visites salons*)
- Avantages / inconvénients produits : technologie, image, notoriété

➔ Positionnement de l'entreprise / Analyse SWOT



# Connaître son environnement ?

## Analyse de son secteur



*Analyse de la dynamisation d'un secteur  
d'activité selon Michael PORTER*



# L'analyse fonctionnelle comparative

## La différenciation produit

Offre	Mon produit	Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent n
Fonction 1	X	X		X
Fonction 2	X		X	
...	X		X	X
Fonction n	X	X	X	X
Prix				



# Le modèle économique

- Quelles sont mes sources de revenus ?
- Sous quelle forme ?  
*Vente, location, licence d'utilisation, abonnement...*
- Comment je vends ?  
*Directement au client ou par des distributeurs ?*
- La chaîne de décision, qui convaincre ?  
*Utilisateur, payeur, prescripteur*
- Comment assurer la récurrence du revenu ?
  - Fréquence d'achat et cycles d'investissement du client
  - Quels produits / services complémentaires ?



# Les stratégies d'accès au marché

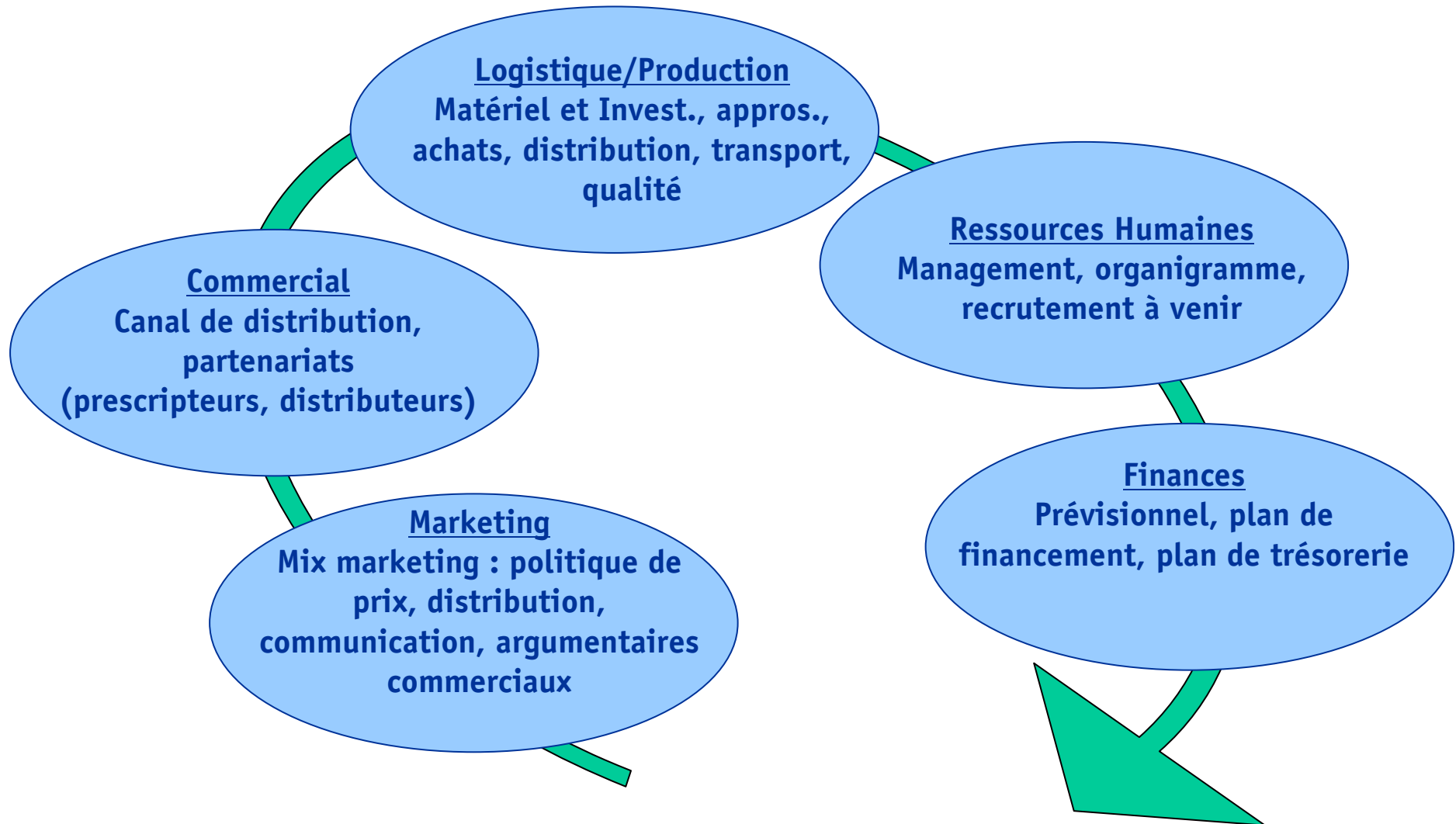
- **Dominer par les coûts**  
Être le moins cher
- **Se différencier : rendre son offre unique**
  - Dans les services
  - Par l'innovation : importance de la PI !
  - Par l'image de marque
- **En se concentrant sur une niche (segment de marché)**  
Segment = croisement produit + marché + mode de distribution

Principe : adopter une stratégie et s'y tenir sinon risque d'enlèvement dans la voie médiane.



## Etape 3 : Traduisez votre stratégie en plan opérationnel

Plan opérationnel : prouver la capacité à délivrer





# La valeur et le prix

- **Un effet souvent étroitement corrélé**  
*Prix élevé ⇔ produit/service de qualité = valeur élevée*  
*Prix bas ⇔ produit/service bas de gamme = valeur modérée*
- **La valeur d'usage**  
*Robustesse, longévité ⇔ fiabilité*  
*Gain de productivité*  
*Sécurité*  
*Confort*
- **La valeur perçue (image du produit et/ou de soi)**  
*+ importante pour les techno-addict ou early-adopters*
- **Le prix psychologique**
- **Le coût total de possession**



# Le chiffre d'affaires

- **CA = PRIX x VOLUME**

Prix ↗ ⇔ volume ↘

Prix ↘ ⇔ volume ↗

*Optimiser l'élasticité du prix, en d'autres termes, quel est le prix permettant de maximiser le chiffre d'affaires ?*

- **Récurrence du revenu**  
*Comment faire en sorte que le client paie plus d'une fois ?*
- **Fréquences et cycles d'achat**
- **Le réseau de distribution**  
*Ne pas concurrencer son propre réseau*
- **Le seuil de rentabilité (point mort)**



## Les données financières du BP

- **Le compte de résultat prévisionnel**
  - Présenter sous la forme de SIG
  
- **Le tableau de financement prévisionnel**
  - Présenter sous la forme des Emplois et des Ressources
  
- **Le plan de trésorerie prévisionnel**
  - Évolution mensuelle de la trésorerie.



## Le compte de résultat prévisionnel (1)

**Chiffre d'Affaires**

- Achats consommés

**= Marge globale**

- Autres achats et services extérieurs

**= Valeur Ajoutée**

+ Subventions d'exploitation.

- Impôts et taxes

- Charges de personnel

**= Excédent Brut d'Exploitation**



## Le compte de résultat prévisionnel (2)

**Excédent Brut d'Exploitation.**

- Dotations aux amort. & provisions

**= Résultat d'exploitation**

+ Résultat financier

**= Résultat courant**

+ Résultat exceptionnel

- Impôt sur les sociétés

**= Résultat net**



# Quelques précisions

- **Le chiffre d'affaires**
  - Une approche par les quantités
  
- **L'importance de la marge**
  - Indicateur d'un secteur
  
- **Les autres achats et services extérieurs**
  - Les charges fixes
  - Les charges variables
  
- **Les charges de personnel**
  - Faire une liste par service et par fonctions
  - Prévoir les augmentations conventionnelles
  - Structure ou personnel variable



# Quelques précisions

## ➤ Les dotations aux amortissements

- Étalement du coût d'un investissement sur sa durée théorique d'utilisation.
- En fonction du plan d'investissement et du rythme d'amortissement retenus, calcul des dotations provisionnelles.

## ➤ Les frais financiers

- Dépendront des différents types de financements retenus
- Surveiller le poids des frais financiers
- Prévoir plusieurs hypothèses



# Application du principe de prudence

- En cas de **doute** lors d'une valorisation, toujours :
  - **surévaluer les charges**, voire, créer une ligne de charges **imprévues**
  - toujours **sous-évaluer les produits**.
  
- Retenir des hypothèses prudentes conduisant à la présentation d'un **résultat minimum** composé
  - d'un volume **maximum** de charges
  - d'un volume **minimum** de produits



# Le tableau de financement prévisionnel (1)

## ➤ Les Emplois

- ✓ Les investissements  
Incorporels, corporels, financiers
- ✓ Le besoin en fonds de roulement  
 $\text{Stocks} + \text{Créances d'exploitation} - \text{Dettes d'exploitation}$
- ✓ Les remboursements d'emprunts
- ✓ Les dividendes



## Le tableau de financement prévisionnel (2)

### ➤ Les Ressources

- ✓ Les apports en capital social
- ✓ Les apports en compte courant
- ✓ Les emprunts
- ✓ Les subventions d'Investissement
- ✓ La Capacité d'Auto-Financement
  - Résultat net avant charges et produits calculés



## Le tableau de financement prévisionnel (3)

- Les résultats prévisionnels peuvent être excédentaires avec un tableau de financement déséquilibré.
- Document très attendu des partenaires financiers
- Les besoins permanents doivent être couverts par des ressources permanentes.



# Le plan de trésorerie prévisionnel

## ➤ Les recettes

- Le crédit client
- Les débloquages des financements
- Les apports en compte courant
- Les remboursements divers (ex. : Tva)

## ➤ Les dépenses

- Le crédit fournisseurs
- Les remboursements d'emprunts
- Les organismes sociaux
- La Tva
- Les Investissements
- Les retraits de compte courant



# Choix des hypothèses

## ➤ Plusieurs hypothèses

- Affirmations certaines difficiles
  - Chiffre d'affaires
  - Taux de marge
  - Taux de remplissage ou d'activité
  - Variations saisonnières
- Principe de prudence
  - Surévaluer les charges
  - Sous évaluer les produits

## ➤ Rechercher les seuils critiques

- Seuil de rentabilité
- Objectif minimum de résultat
- Trésorerie équilibrée

## ➤ Examen sur plusieurs exercices

- 3 exercices par précaution



# Quelques clés pour convaincre

**Si l'on veut prendre l'ascendant sur un marché, il faut observer l'aval**

- **Plutôt que d'analyser l'offre, valider l'existence d'un besoin et d'une demande solvable.**
- **Ne pas présenter un BP dans un jargon d'initiés, incompréhensible pour ceux que vous allez rencontrer. Soyez synthétique, clair et concret.**
- **Décrire les événements réels à venir** et ne pas se limiter à l'énoncé d'intentions ou d'objectifs.
- **Éviter les indications générales** sur la taille du marché, son taux de croissance.
- **Votre expérience professionnelle est aussi importante que vos bonnes idées.**



## Les erreurs les plus fréquentes

- **Absence d'analyse concurrentielle** (ou encore : « je n'ai pas de concurrent »)
- **Sous-estimer** les frictions de l'environnement, réactions des concurrents, lenteur au démarrage.
- **Optimisme exagéré** : durée du cycle de vente, délai de paiement, financements envisagés.
- **Incohérence entre les hypothèses et la stratégie.**
- **Présenter un document exclusivement comptable.**



## Sur la forme

« La forme, c'est le fond qui remonte à la surface »

- Commencer par une **anecdote** sur l'opportunité du marché.
- Donner des précisions sur les **affaires en cours** (caractère concret)
  - ➔ contrats conclus
  - ➔ carnet de commandes
- Accompagner la diffusion du document et **adapter le BP au lecteur.**
- **Présenter les partenaires et structures qui vous ont accompagnés** dans la maturation de votre projet.



**Merci de votre attention**

**Retrouvez la présentation sur**

**[www.jrce.org](http://www.jrce.org)**

**Rachid NEDJAR - Technopole RENNES ATALANTE**  
**[r.nedjar@rennes-atalante.fr](mailto:r.nedjar@rennes-atalante.fr)**

**Didier RENAULT - KPMG**  
**[drenault@kpmg.fr](mailto:drenault@kpmg.fr)**