

Les Journées Régionales de la
Création & Reprise d'Entreprise

13 - 14 octobre 2011 - Parc Expo RENNES Aéroport



www.jrce.org



Business plan : un outil pour convaincre

Animé par : Rachid Nedjar, RENNES ATALANTE
Elise Boureille, cabinet STREGO



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 ? (business-plan)

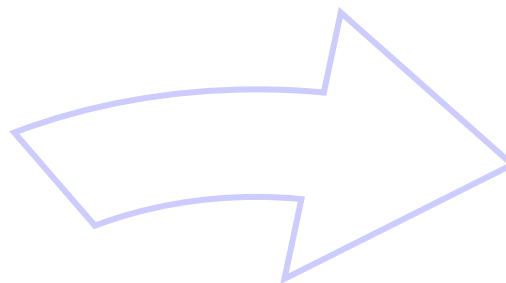
Document de présentation d'un projet de développement par une équipe sur un **horizon explicite de 3 ans.**

- ⇒ **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.

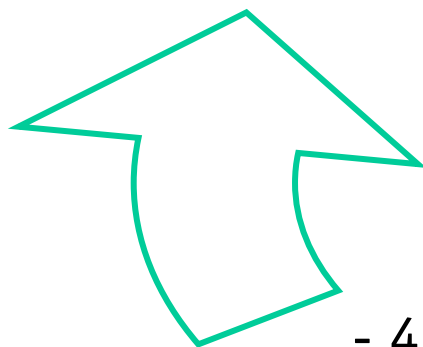


Pourquoi réaliser un plan d'affaires ? (business-plan)

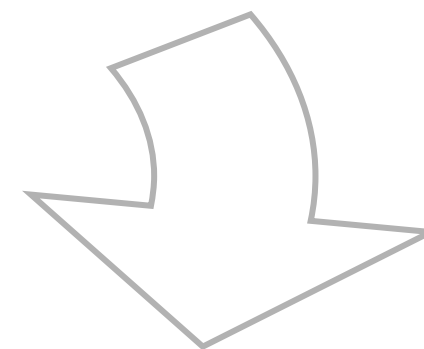
- 1 -
Mieux
évaluer
le **potentiel**



- 2 -
Mieux planifier
les **ressources**

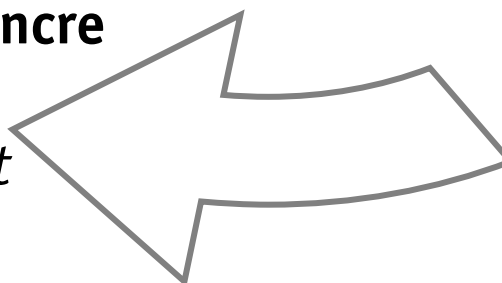


Vos objectifs ?



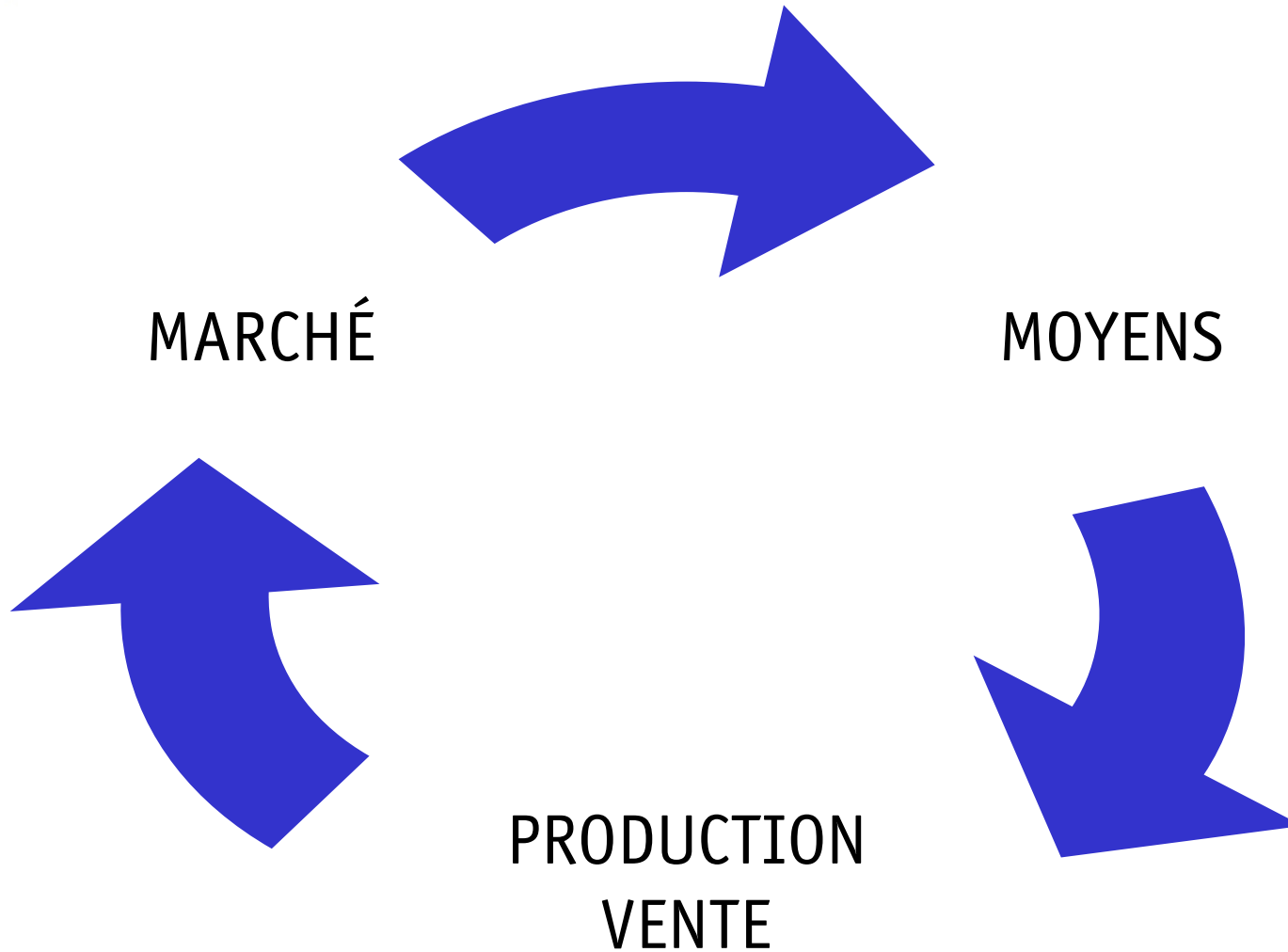
- 4 -
(se)
Rassurer & Convaincre
*ou envisager
un autre projet*

- 3 -
Mieux anticiper
les **risques**



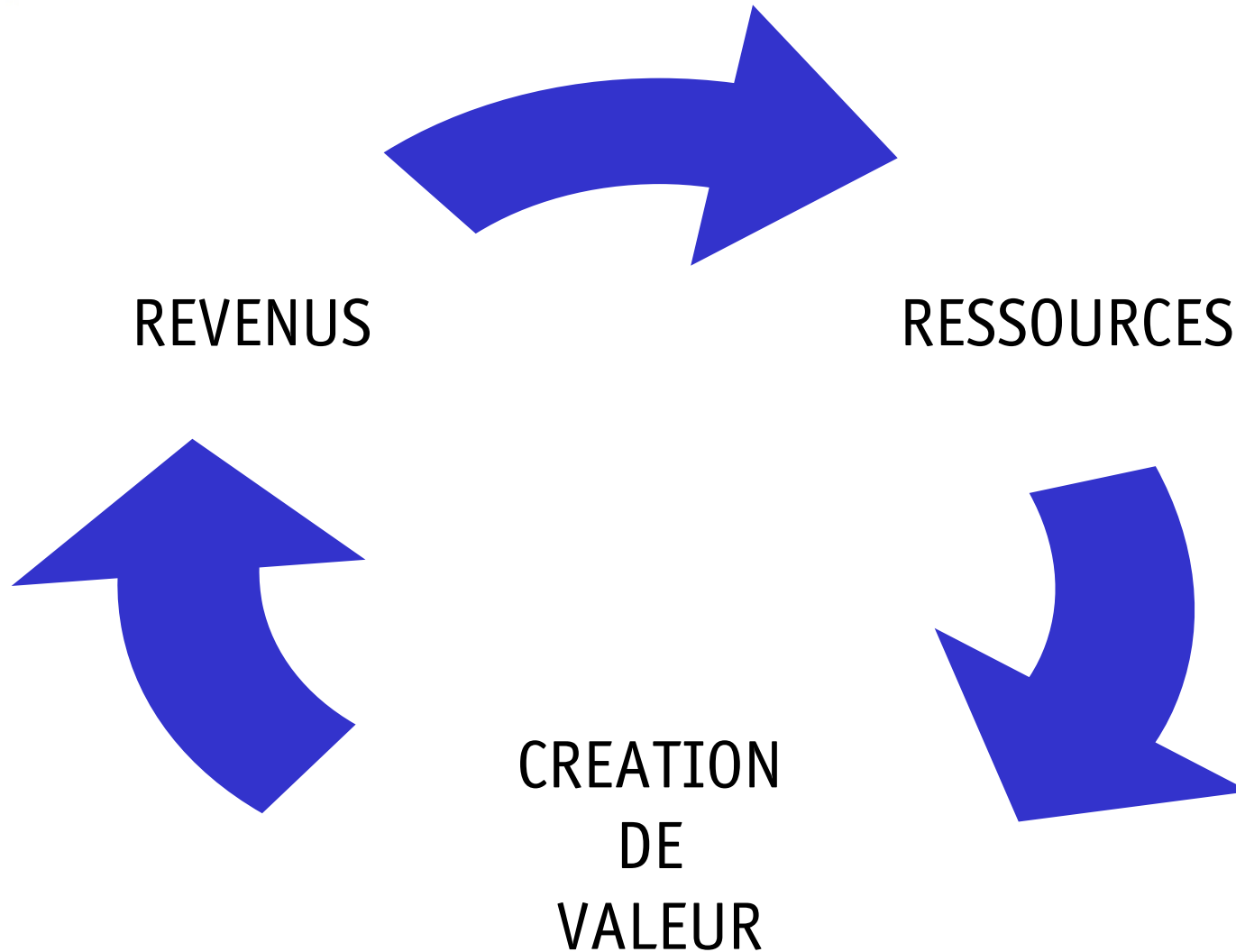


Objectifs du business-plan





Objectifs du business-plan





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

Analyser 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 ?

Autre trame de plan d'affaires

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

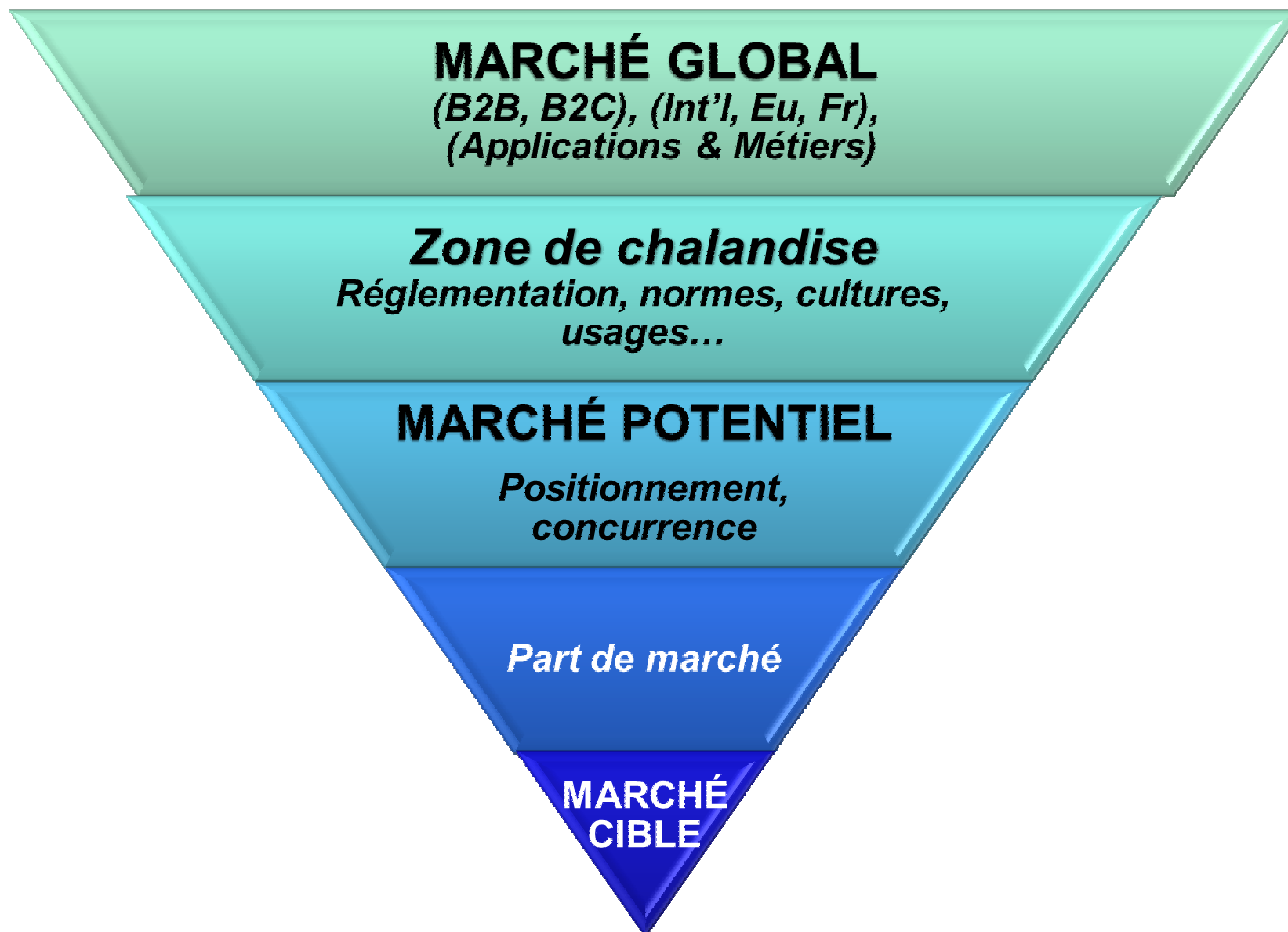


La définition du marché

- 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 comparative

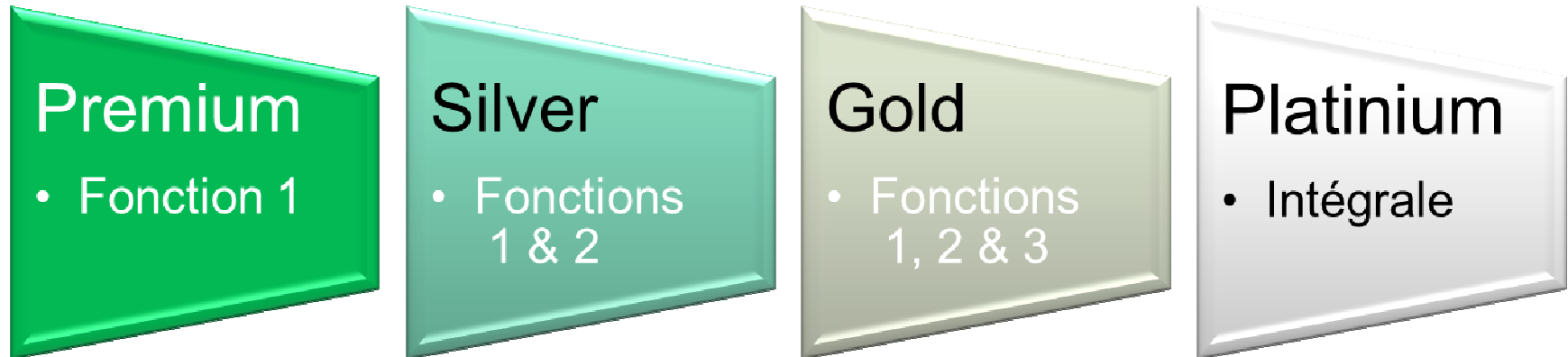
La différenciation produit

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				

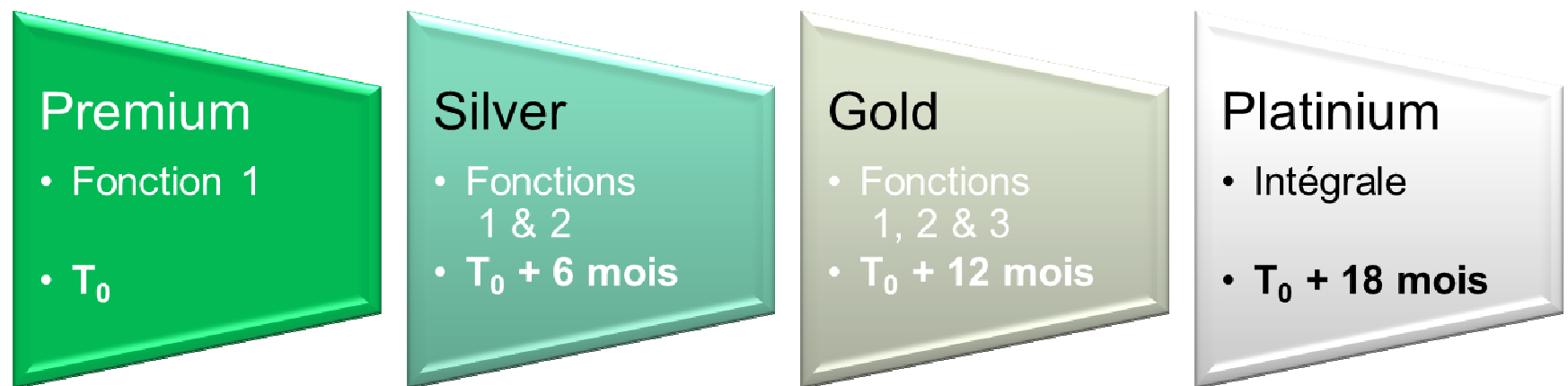


L'analyse fonctionnelle (suite)

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

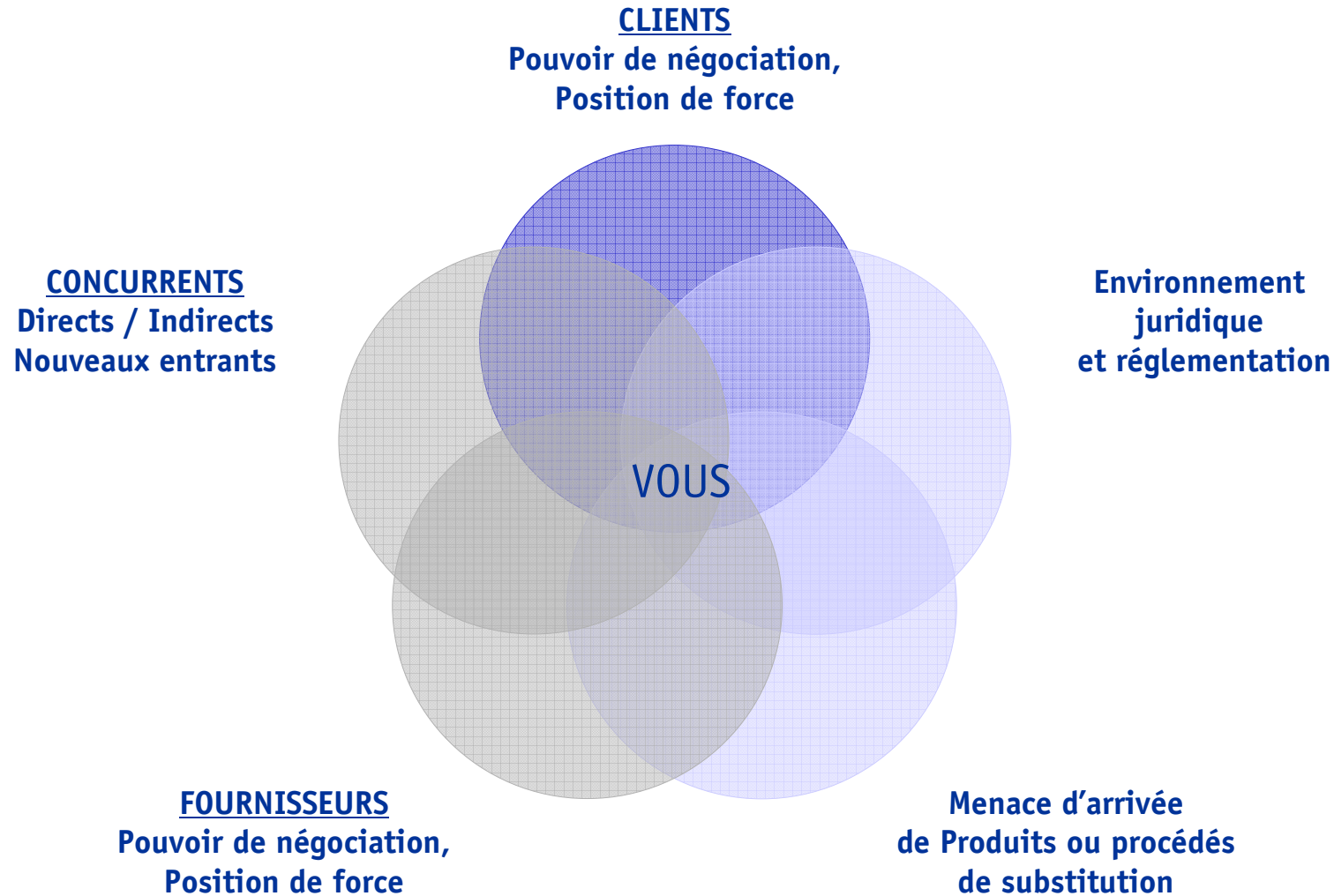
Analyse concurrentielle :

- Taille de vos principaux concurrents (CA, Résultats, croissance, CAF) (site type *societe.com*, base de données, *Diane*, *Infogreffe* ...)
- Sont-ils rentables ?
- Avec qui travaillent t-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*



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

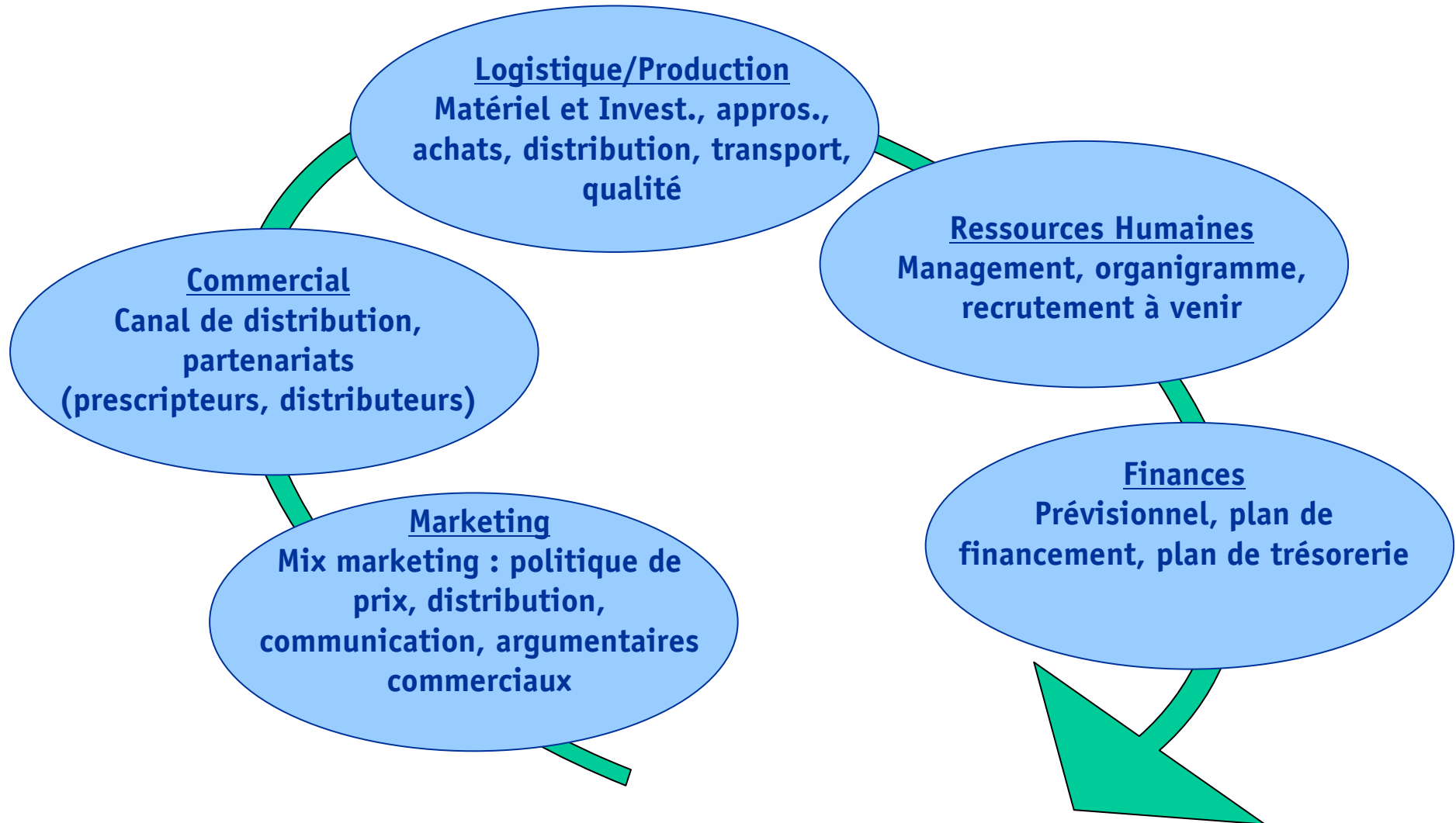
- **dominer par les coûts**
Être le moins cher
- **se différencier : rendre son offre unique**
 - dans les services
 - par l'innovation : importance de la PI !
 - par l'image de marque
- **en se concentrant sur une niche (segment de marché)**
Segment = croisement produit + marché + mode de distribution

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



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)**



Projections financières - Prévisionnel

- *Concept*

• Définition

- Tableaux financiers à caractère comptable ayant pour objectif de décrire financièrement le projet et de le partager

• Prévisionnel/Business plan

- Le Business Plan inclus le prévisionnel et suppose une partie rédigée

• Prévisionnel financier

- 15 à 20 pages établies et/ou validées par un expert comptable.



Projections financières - Prévisionnel

- Importance

• Pour le créateur

- Faisabilité financière
- Clarifier la dimension du projet
- Identifier les besoins
- Adapter, mieux cibler sa recherche de financement
- Le Point de départ

• Pour les lecteurs

- Comprendre la dimension du projet
- Identifier les risques
- Evaluer l'attractivité financière



Les données financières du BP

- **Le compte de résultat prévisionnel**
 - Présenter sous la forme de SIG

- **Le tableau de financement prévisionnel et initial**
 - Présenter sous la forme des Emplois et des Ressources

- **Le plan de trésorerie prévisionnel**
 - Évolution mensuelle de la trésorerie.



Quelques précisions

- **Le chiffre d'affaires**
 - Une approche par les quantités (ex. qtés vendues, heures,...)
- **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
 - La rémunération des dirigeants



Application du principe de « prudence »

- En cas de **doute** lors d'une prévision, 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
Stocks – Délais règlements clients, délais
règlements fournisseurs
- ✓ 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



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

- Les encaissements clients
- Les débloquages des financements
- Les apports en compte courant
- Les remboursements divers (ex. : Tva)

➤ Les dépenses

- Les paiements 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 voire 5 pour certains développements



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 cette présentation sur
www.jrce.org**

**Rachid Nedjar - Technopole RENNES ATALANTE
r.nedjar@rennes-atalante.fr**

**Elise Boureille – Cabinet STREGO
e.boureille@strego.fr**