

# BUSINESS PLAN

La mise au point finale pour le feu vert

# **Le Business Plan, c'est simple !**

## **En 2-3 semaines c'est une affaire bouclée**

La production d'un document convaincant de présentation d'un projet de développement

- Communiquer sur le projet
- Vendre / valoriser le projet

**« Il suffit d'avoir le plan et de le remplir. C'est toujours la même chose. »**

1. Résumé
2. Genèse et contexte
3. Equipe
4. Analyse du marché
5. Produits et services
6. Stratégie globale
7. Stratégies marketing et commerciales
8. Moyens et organisation
9. Dossier financier

## **La réalité : de nombreux business plan non convaincants**

Pourquoi tant d'écueils ?

- *Ne pas se leurrer sur l'objectif d'un business plan*
- *Prendre conscience de la difficulté de la mission*

# Déroulement de la séance

1. Introduction au cas JPN
2. Réflexion collective sur le cas JPN
3. Les questions clés du Business Plan
4. Les objectifs d'un Business Plan
5. Le contenu et la qualité d'un Business Plan
6. La formulation et les écueils principaux

# Synthèse du résumé du Business Plan JPN

Historique :

L'existant :

- Etude de marché
- Dépôt de brevet

Un projet validé :

- Obtention d'une aide ANVAR
- Obtention d'un prix du Fond Départemental d'Initiative Jeunes
- Lauréat de la fondation MYRYS

Un lancement encadré par des professionnels :

- Intégration au lanceur d'entreprise de l'enseignement supérieur de Saint Etienne

# Réflexion collective - Synthèse

	Arguments liés à la technique et au produit	Arguments liés au marché, aux clients et à l'environnement	Arguments liés aux hommes, à l'organisation et aux ressources	Bilan
Points positifs				
Points négatifs				
Questions				

# Débriefing – (méthode ANVAR)

	Formulation	Faisabilité
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Présenter un nouveau concept de bien ou de service, attractif pour les clients, réalisable dans ses principes, crédible dans ses ambitions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analyser la faisabilité et la rentabilité du projet et établir un 1er plan d'affaires</li> </ul>
<b>Ingénierie commerciale et faisabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Définir les besoins et les applications visés a priori</li> <li>✓ Positionner le projet par rapport aux offres concurrentes</li> <li>✓ Étudier le mode d'accès au marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Segmenter le marché à partir des approches des clients et choisir les cibles prioritaires</li> <li>✓ Évaluer le mode et le coût d'accès à ces cibles</li> </ul>
<b>Ingénierie technique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Décrire les principes et/ou les technologies originales à la base du nouveau concept</li> <li>✓ Préciser l'état de l'art, les solutions de substitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Établir la définition fonctionnelle des produits</li> <li>✓ Choisir les options techniques à tester en regard des segments de marché visés</li> </ul>



## Débriefing – (méthode ANVAR, suite)

	Formulation	Faisabilité
<b>Ingénierie juridique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Préciser les contraintes juridiques, normatives, réglementaires, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vérifier la liberté d'exploitation et élaborer la stratégie de propriété intellectuelle</li> </ul>
<b>Ingénierie financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estimer les coûts, les besoins de financement, les ressources mobilisables</li> <li>✓ Identifier les partenaires financiers potentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Évaluer les budgets et la rentabilité</li> <li>✓ Préciser les besoins et les ressources de financement</li> <li>✓ Concrétiser le premier tour de table</li> </ul>
<b>Management et organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ébaucher le profil de l'équipe et des partenaires</li> <li>✓ Estimer les délais et prévoir les jalons du projet</li> <li>✓ Identifier les facteurs clés de réussite ou d'échec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intégrer le projet dans la stratégie de l'entreprise</li> <li>✓ Mettre en place l'équipe projet</li> <li>✓ Élaborer le planning de développement</li> </ul>

# Synthèse de l'ANVAR

Atouts	Faiblesses
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Produit astucieux semblant répondre aux besoins</li><li>2. Marché bien étudié a priori</li><li>3. Créateurs jeunes et très motivés, de formations complémentaires</li><li>4. Appui ENISE, Écoles des Mines au plan technique</li><li>5. Montage financier à la hauteur des besoins</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Inexpérience des créateurs</li><li>2. Nombre de techniques variées à mettre en œuvre</li><li>3. Système sophistiqué pour une main d'œuvre rustique</li><li>4. Réseau commercial à créer</li><li>5. Investissements en outillages lourds</li><li>6. Les délais et les coûts risquent d'être dépassés</li><li>7. Optimisme des prévisions financières</li></ol>

**Décision: Attribution de l'aide de l'ANVAR**

## **Les difficultés de l'élaboration du business plan :** **un problème d'information et d'interprétation**

Trop d'informations

Manque d'informations

Moindre qualité des  
informations

Manque de cohérence

Manque de crédibilité

Manque d'objectivité

Manque de réalisme

# Un problème d'objectifs

**Des utilisateurs multiples**

**Des utilisations multiples**

**Des contextes multiples**

## **Un paradoxe : prévoir précisément l'imprévisible**

- Ambiguïté et incertitude VS planification et rigueur
- Créativité VS Esprit analytique et discipline
- Patience et persévérance VS urgence
- Organisation et management VS flexibilité
- Evitement des risques VS management des risques
- Construction du futur VS évaluation et chiffrage de la situation

# Définition

Le business plan est un outil utilisé pour **construire, piloter, évaluer** et **valoriser** tout projet de développement **futur** venant **modifier la vie** d'une organisation et nécessitant un **examen préalable** des conditions de succès et une **définition précise** des moyens à mettre en œuvre.

# Contexte du Business Plan

## La modification de la vie d'une organisation

- Création / reprise d'entreprise
- Croissance: lancement de projet d'investissement, de diversification, d'innovation, de partenariat
- Ré-orientation stratégique: recentrage, sortie, restructuration
- Financement: négociation avec des investisseurs, Concours

# Contexte de création

## Très fort niveau d'incertitude:

- Technologie
- Marché
- Homme

## Importance accordée à tout ce qui peut réduire, de manière crédible, cette incertitude

- A tous les niveaux du projet
- La qualité des données et des interprétations
- La concrétisation et l'action
- Importance accordée à l'ambition réaliste et à la motivation maîtrisée



# Utilité du Business Plan

- |  |                        |
|--|------------------------|
| 1. savoir par où commencer                   | outil de management    |
| 2. évaluer les besoins                       | outil de prévision     |
| 3. expliquer une situation future            | outil de pilotage      |
| 4. argumenter, comprendre, « co-construire » | outil de teamwork      |
| 5. défendre, rassurer, convaincre            | outil de communication |
| 6. valoriser et vendre                       | outil de négociation   |

**Destiné aux porteurs et à leur équipe, aux partenaires (de développement, de financement, de commercialisation, d'accompagnement...)**

# Les objectifs du Business Plan

Augmenter la visibilité du projet pour l'ensemble des parties prenantes.

*Plus précisément,*

- Démontrer la faisabilité du projet
- Négocier avec les partenaires
- Guider la réalisation du projet
- Contrôler et évaluer les résultats et les écarts

# Démontrer la faisabilité du projet

Dans le cas d'une création, il s'agit d'étudier la mise en application d'une bonne idée, dans un **univers dépassionné et en toute connaissance de cause.**

*Plus précisément, en termes de faisabilité, on peut distinguer :*

## Technique

- Maturité, Expérience, Compatibilité, standards, matières premières, processus de production...

## Marketing

- Perception des segments de marché, concurrence...

## Humaine

- Maîtrise du domaine, compatibilité, complémentarité, esprit et motivations

## Financière

- estimation de la rentabilité future, de ce qui va faire la valeur de l'entreprise

# Négociateur

## ***Le partenariat financier : évaluer les besoins et les attentes – valoriser les apports***

- Risque lié à la sous-estimation des besoins
- Risque lié à la surestimation des besoins
- Tous les partenaires n'ont pas les mêmes attentes, ni les mêmes exigences.

## ***Le partenariat industriel et commercial : construire une alliance (objectifs, besoins, apports, dépendances, modalités de fonctionnement)***

- La capacité temporelle en termes de personnel et de machine
- Un équilibre des forces mises en action
- La capacité à contacter des partenaires cibles

# Guider la réalisation du projet

## *Création - projet*

- Fournir des éléments opérationnels
- Donner de la cohérence dans l'espace et dans le temps à la mise en œuvre des programmes d'actions
- Planifier les besoins et les besoins financiers
- Détailler la stratégie de développement, le plan d'actions
- Se projeter dans le futur

## *La restructuration*

- Redéfinir les métiers
- Evaluer le potentiel existant, les carences et les moyens d'y remédier
- Rassurer les salariés en activité et séduire les salariés futurs

# Guider la réalisation du projet

*Un outil de simulation qui permet d'apprendre à interpréter une situation et des enjeux selon 4 niveaux de management :*

- Définition d'objectifs et d'actions pour les atteindre
- Evaluation de l'impact des actions engagées
- Identification des causes d'écarts
- Définition d'actions correctrices

# Contrôler et évaluer les résultats du projet

***Contrôler la montée en régime de l'entreprise en observant des principes de gestion :***

- Limitation des frais, maîtrise du coût de revient
- Suivi des postes clients et fournisseurs
- Contrôle de la qualité, surveillance des stocks
- Suivi de la mise en œuvre de la politique commerciale
- Suivi des investissements

***Suivre la réalisation des prévisions par des outils de gestion adaptés :***

- Contrôler avec la mise en place de tableaux de bords
- Définir des indicateurs pertinents de mesure
- La gestion de trésorerie indicateur sensible
- La comptabilité analytique
- La rentabilité

# Contenu du Business Plan

## 1. D'où on part

- Origine et acquis du projet

## 2. Où l'on va:

- Déterminer un cap tout en laissant des marges de manœuvre dans l'action
- En restant ouvert aux opportunités,

## 3. Comment on y va:

- Gérer l'évolution et le changement en mesurant et en anticipant l'impact des adaptations sur les projets de développement de l'entreprise

## 4. Dans quelles perspectives – avec quelle ambition

- Valeur et Rentabilité futures
- Valorisation du potentiel et Sortie



# Contenu – Ce que l'on doit trouver facilement

1. Identité des clients et sensibilité
2. Volumes mensuels prévisionnels de ventes
3. Rentabilité du projet à 3 ans, 5 ans
4. Personnel, recrutement, nombre et nature
5. Partenaires .... pour ? (commerciaux, industriels...)
6. Locaux, équipement
7. Technologie
8. Aides, besoins financiers
9. Ouverture du capital
10. Trésorerie

# Bilan du Business Plan

*Evaluation de la stratégie de développement initiale et réponse aux objectifs :*

- Clarification
- Renforcement
- Réorientations
- Ouverture sur des perspectives non envisagées
- Mise en cohérence

# Les pré-requis pour finaliser un Business Plan

1. Votre équipe est motivée
2. Les applications ciblées sont claires
3. Le problème à résoudre vu du client est clair
4. Le business model par segment est clair
5. Votre offre est établie
6. L'IPR est claire
7. La situation concurrentielle est claire
8. Les risques à surmonter sont clairs
9. La vision de l'activité est présentable de manière simple

# Le processus de formulation

1. Un processus itératif
2. Un processus collectif
3. Un processus ouvert en interaction avec l'extérieur
4. Un processus de « construction de sens »

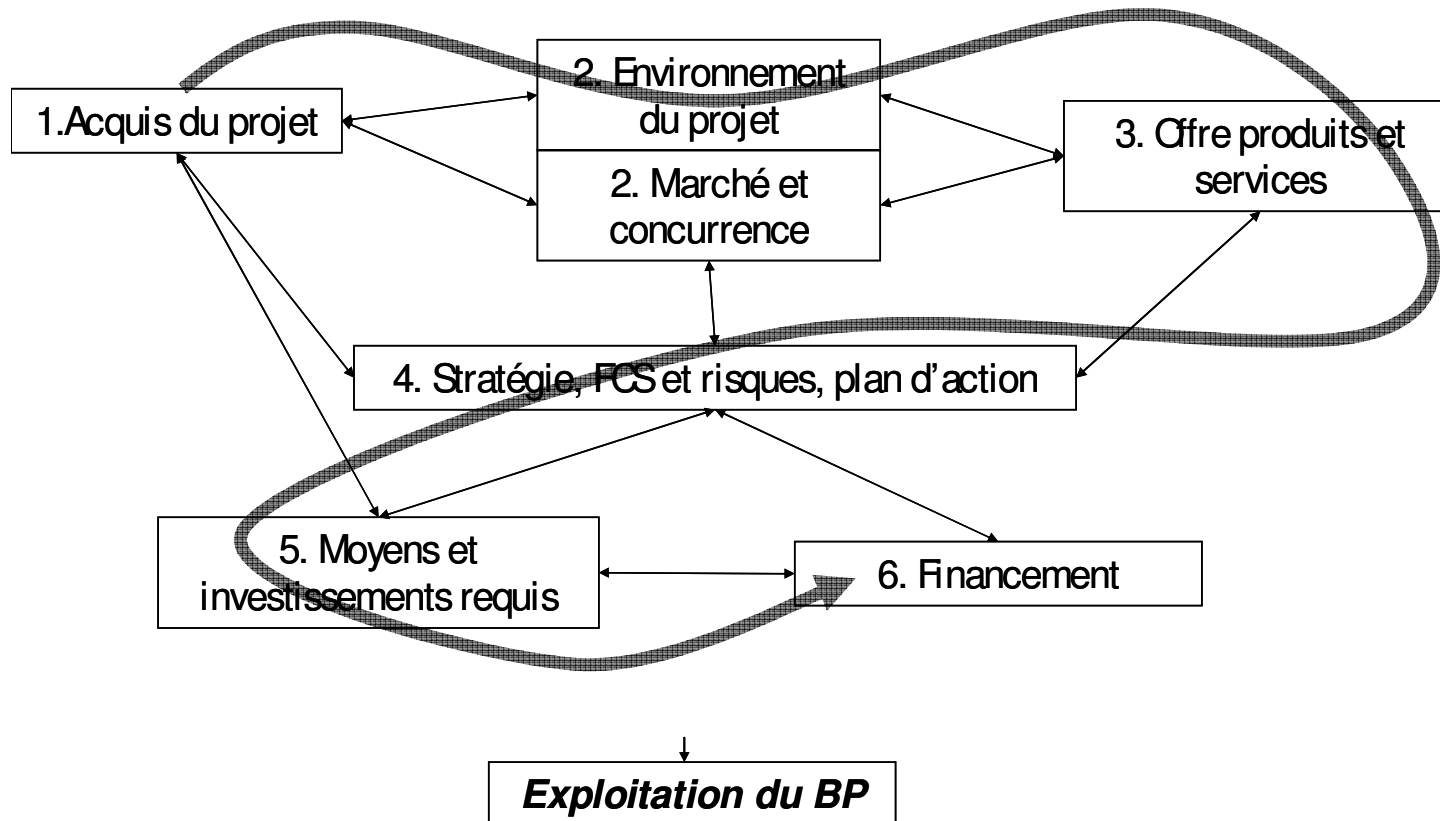
# Qualité du Business Plan

1. Critères relatifs à la forme
2. Critères relatifs au contenu
3. Critères relatifs à l'état d'esprit

## **Critères relatifs à la forme**

- Synthèse
- Anticipatif, prospectif
- Concret - Données de terrain
- Transversal (management et organisation)
- Concis, clair et lisible
- Honnête
- Cohérence : choix et moyens
- Hiérarchisé
- Adapté au lecteur

# Critères relatifs au contenu : test de cohérence et de robustesse



# Cohérence et robustesse

## *Cohérence :*

- Des choix et des moyens associés
- Des besoins et contraintes marché et des solutions
- Des objectifs et des résultats prévisionnels

## *Robustesse :*

- Des estimations selon des hypothèses variables
  - Marché, CA, capacités, risques
- Du management pour guides l'action
  - Vision, objectifs, ressources, espace, temps, évaluation, suivi, solutions



## **Le Business Plan, informations détaillées (annexes...)**

1. Definitions
2. Key business facts and contracts lists
3. Management team – CV
4. Market analysis
5. Environment and industry analysis
6. Sales and marketing process
7. Products and / or services presentation
8. Technology and / or Production service supply
9. Partnerships and alliances progress to date
10. Risk analysis
11. Financial forecasts
12. People
13. Business control

## **Critères relatifs à l'état d'esprit et à la démarche**

### ***Préparation du BP***

- Aveuglement, focalisation

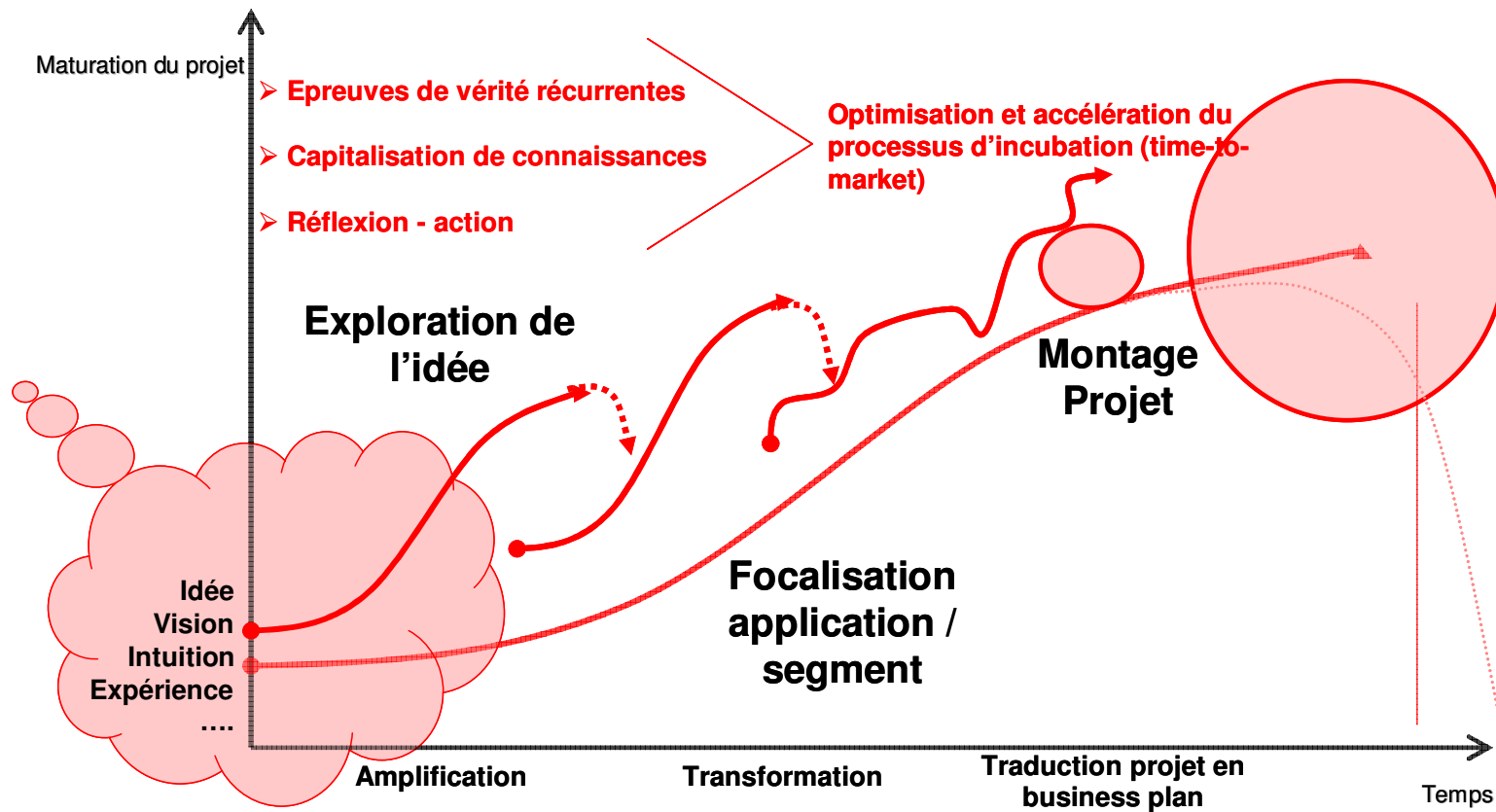
### ***Construction du BP***

- Habitudes et a priori, zones d'ombre
- Abstraction et conceptualisation – sur sophistication
- Cloisonnement et enfermement, subjectivité, absence de remise en question, de sens critique
- Manque d'anticipation, manque de réalisme

### ***Mise en œuvre du BP***

- Manque de suivi, de repérage des dérives

# Conclusion : le BP, support de la démarche entrepreneuriale



# **Mythes et réalités liés au business plan**

*Look at the world the way you want it to be, the way you think it ought to be, or the way the media told you it would be – not the way it really is.*

# **Mythes et réalités liés au business plan**

*Believe people when they tell you your idea is terrific because “everybody needs this”.*

# **Mythes et réalités liés au business plan**

*Don't be too aggressive in pursuing your business goals. Allow things like your personal life to take large chunks of your available time, and be so nice to your competitors and your customers that they walk all over you.*

# **Mythes et réalités liés au business plan**

*Being pushy and demanding is not normal and people will think you're crazy or even worse ruthless.*

# **Mythes et réalités liés au business plan**

*Worry a lot about what other people think about you.*



# **Mythes et réalités liés au business plan**

*Choose a business because of its intellectual content, not because it sounds exciting.*

# **Mythes et réalités liés au business plan**

*Conduct the necessary research to determine if there is a need for your product or service and at the price you plan to offer.*

# **Mythes et réalités liés au business plan**

*Most new business ventures take more – not less- time, energy and stamina than any job you may yet had. Fortunately, the rewards of business ownership usually are worth the effort*