

## Les fondamentaux de l'élaboration du plan d'affaires

...ou business plan  
...ou étude de projet

**2ème Salon de la Création et du  
Développement Technologique  
des Entreprises**

**13 & 14 Octobre 2010**

**Parc des expositions du Kram**

***Slim SIALA***

***Direction Assistance, Identification & Développement***

# Avant le plan d'affaire...

---

- **JE DEFINIS** MON IDEE DE PROJET
- **JE VALIDE** MON IDEE DE PROJET

# Je définis mon idée de projet

---

- 1) Je délimite les composantes de mon idée, de mon offre
- 2) Je délimite le marché visé à priori
- 3) Je décris mon activité de façon très précise
- 4) Je collecte les informations essentielles
- 5) Je sollicite avis et conseils
- 6) J'analyse les contraintes de mon projet
  - a) Les contraintes propres à la nature de mon produit/service
  - b) Les contraintes liées à mon marché
  - c) Les contraintes de réglementation
  - d) Les contraintes de moyens

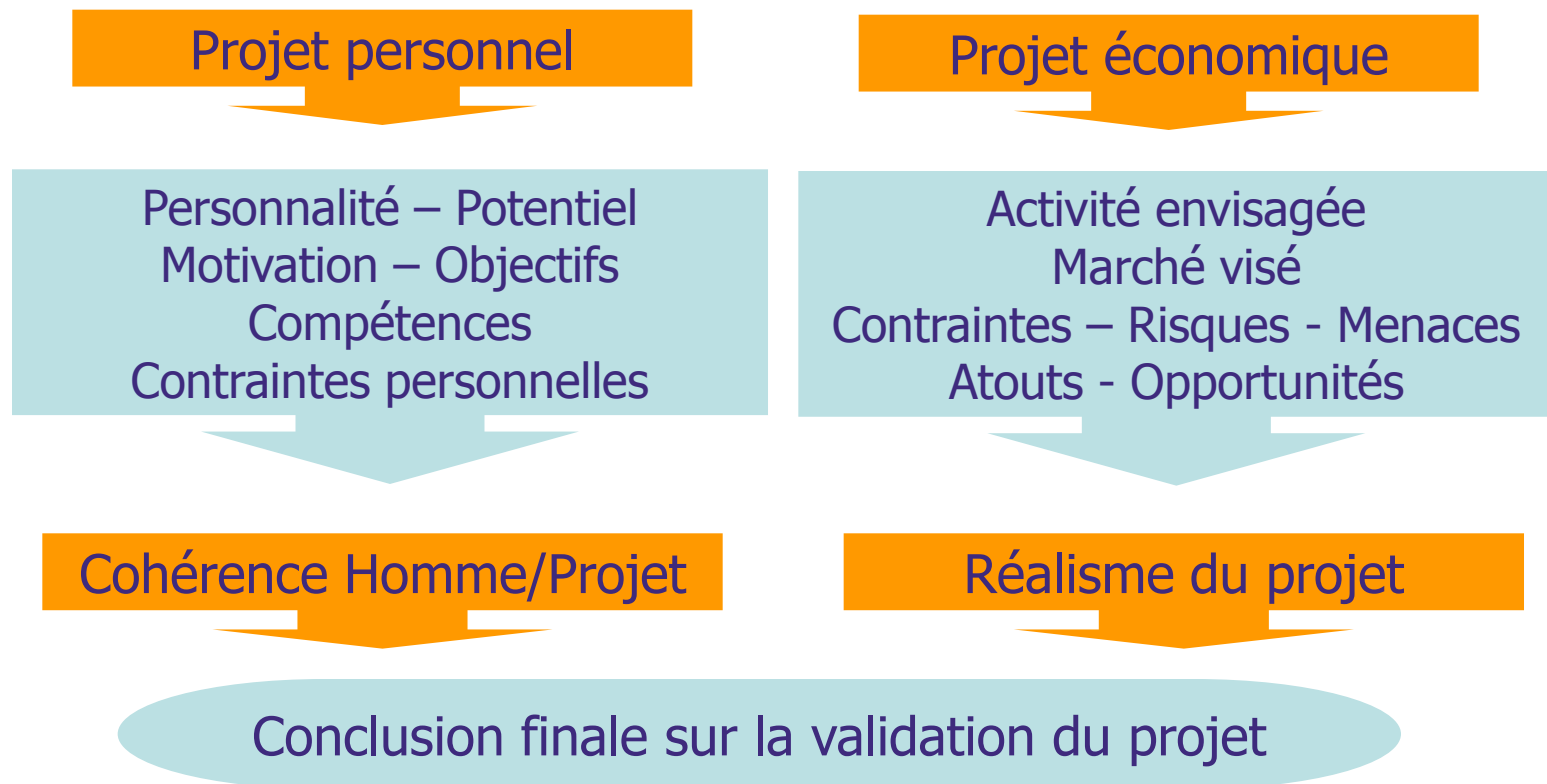
# Je valide mon idée de projet (1/2)

---

- 1) Je vérifie la cohérence entre les exigences propres au projet économique et ma personnalité
- 2) Je vérifie la cohérence entre mon potentiel, mes motivations, mes objectifs, mes compétences et savoir-faire et mes contraintes

# Je valide mon idée de projet (2/2)

- 3) J'effectue la synthèse et je vérifie le réalisme de mon idée de création d'entreprise :



# Le plan d'affaire... pour qui ?

---

Pour vous-mêmes d'abord

Pour les autres ensuite

# Le plan d'affaire... c'est quoi ?

---

C'est un document qui :

- expose l'activité future d'une entreprise
- fixe les objectifs de chacun de ses acteurs (internes ou externes)
- exprime les besoins (financiers, matériels, humains)
- **sollicite l'adhésion de tous**
- **et montre leur intérêt à agir**

# Le plan d'affaires... pourquoi ?

---

- POUR COORDONNER
- POUR INSUFFLER UN ESPRIT D'ÉQUIPE
- POUR CONTRÔLER ET GÉRER
- POUR FAIRE PREUVE DE SES CAPACITÉS
- POUR MOTIVER L'EXTÉRIEUR A APPORTER SON CONCOURS

# Le plan d'affaires... pourquoi ?

---

## POUR COORDONNER

La réussite dans la création d'une activité économique dépend de la **cohérence** des actions

- de l'entrepreneur
- de ses salariés
- de ses partenaires
  - Financiers
  - Administratifs
  - Productifs
  - Commerciaux

# Le plan d'affaires... pourquoi ?

## POUR INSUFFLER UN ESPRIT D'ÉQUIPE

- Grâce à un consensus sur des objectifs coordonnés
- Grâce à l'adhésion au système de priorités défini

**TOUS** les domaines de l'activité projetée doivent donc être analysés avec pour chacun des acteurs

- une définition précise de l'action à mener
- une vision claire de l'intérêt à agir

# Le plan d'affaires... pourquoi ?

---

## POUR CONTRÔLER ET GÉRER

Le plan d'affaires permet d'éviter les moindres défauts de conception du projet parce qu'il vous contraint

- à examiner toutes les facettes de votre activité
- à vous assurer de leur bonne cohérence

Le plan d'affaires est un outil aussi efficace qu'indispensable pour trouver les fonds nécessaires

Le plan d'affaires fournit des prévisions utiles pour mesurer l'avancée des réalisations et de leurs résultats.

# Le plan d'affaires... pourquoi ?

## POUR FAIRE PREUVE DE SES CAPACITÉS

Souvent peu souvent cité...

...c'est pourtant l'un des objectifs les plus importants

→ La lecture du plan d'affaire permet de juger de la capacité de l'équipe à gérer tous les aspects de l'entreprise

# Le plan d'affaires... pourquoi ?

---

**POUR MOTIVER L'EXTÉRIEUR A APPORTER  
SON CONCOURS**

C'est le premier but qui vient à l'esprit...

...Le plan d'affaires est destiné à inciter les bailleurs de fonds à investir dans l'entreprise.

# Le plan d'affaires... pourquoi ?

---

## → DOUBLE OBJECTIF

- 1) Objectif de **présentation**
- 2) Objectif de **séduction**

Le plan d'affaire doit donc

- concilier une approche marketing (**pour plaire**)
- à une présentation rigoureuse (**pour convaincre**)

# Exemple de plan

---

## Introduction

- Page de couverture et table des matières
- Résumé opérationnel de l'activité
- Présentation de l'équipe managériale (associée ou pas)
- 1) Étude de marché (ou analyse économique )
  - Produits/services
  - Marché, clients
  - Entreprises et produits concurrents
  - Plan marketing
- 2) Étude technique
  - Infrastructure et technologie
  - Processus de fabrication
- 3) Étude financière
  - Gestion financière
  - Planification financière et opérationnelle

# Se poser les bonnes questions

---

## Le résumé opérationnel (1/2)

Qui sont les principaux décideurs de l'entreprise (capital et exploitation) ?

Sont ils qualifiés et expérimentés ? Ont-ils bien complété leur équipe de conseillers ? La présence de certains est elle un présage de réussite du projet ? Quels sont les effectifs prévus ? ont-ils été optimisés ? Une politique de gestion du personnel existe-t-elle ?

Si déjà l'entreprise existe déjà, dans quel marché est-elle ?

Y a-t-elle bien réussi ? Ce marché est il un avantage ou un inconvénient pour le développement prévu ? Le développement va-t-il entraîner des modifications dans l'activité précédente ?

Quels produits ou services sont proposés ?

Quel en est le marché potentiel ? Ce marché est il nouveau, croissant, stable, déclinant ? La part de marché à conquérir est elle réaliste ?

# Se poser les bonnes questions

---

## Le résumé opérationnel (2/2)

L'équipe cerne-t-elle bien le processus de sa production ?

Les frais préliminaires (installation, recherche, ) sont ils élevés ?

Les stratégies de prix, de distribution et de communication sont elles conformes à ce type d'offre ?

Quel sera le niveau d'activité ? le niveau de résultat? Quel sera l'évolution de la valeur de l'entreprise ?

Combien faut il investir? Quels sont les possibilités de gains (en intérêts ou en valeur de cession de l'investissement) ? Quelles garanties sont proposées ?

Quels sont les risques de cette activité ? Des scénarios de repli sont-ils prévus ?

# Se poser les bonnes questions

---

## L'équipe

Quelle est la nature des investisseurs initiaux (l'équipe de direction elle-même ? les parents ? des investisseurs de renom ?)

En quoi l'équipe est elle compétente? (formations, expérience, postes occupés) Y a t il une copie de leur curriculum vitae ?  
Leurs fonctions sont elles bien définies et écrites?

Toutes les fonctions de l'entreprises sont elles pourvues, sinon quels sont les profils (caractère, compétences, expérience) demandés aux postulants des postes vacants ?  
Comment sera rémunérée l'équipe de direction (salaires, participations aux résultats, ....) ?

Qui sont les conseillers extérieurs ?

Quel est le planning d'embauche ?

Y a-t-il un besoin de formation initiale ? Cette formation est elle planifiée ?

# Se poser les bonnes questions

---

## L'environnement de l'entreprise

Dans quel marché est déjà l'entreprise ?

Quel est la clientèle potentielle ?

Ce marché est il stagnant, croissant, fortement croissant, en déclin ?

Quelle est son image auprès de ses clients ou de sa clientèle potentielle ?

Quel est la concurrence (force, dispersion, parts de marché, image, ..) ?

Quels sont les points les plus sensibles dans ce secteur (saisons, contrainte réglementaire, sécurité, qualité, prix, difficulté d'entrée dans le marché...) ?

L'entreprise bénéficie-t-elle de protections juridiques particulières ?

Si la société a connu des échecs, les leçons en ont elles été tirées ?

Quelles réorganisations ont été effectuées ?

# Se poser les bonnes questions

---

## Le marché

Dans quel marché général est-on ?

Quel est le marché cible ?

Quels sont les caractéristiques communes des personnes du marché cible ?

Quels sont les données chiffrées disponibles ?

Comment évolue le marché cible ?

Quelle est la situation des concurrents (part de marché, situation financière, combativité) ?

En quoi le produit ou le service proposé peut-il se différencier positivement de ceux de la concurrence ?

Produits et services : En quoi l'offre de l'entreprise peut-elle être présentée comme unique dans le marché ?

# Se poser les bonnes questions

---

## Le produit (ou service) (1/2)

Quel est le processus de fabrication du produit ou d'élaboration du service? Conception totalement achevée ? ou frais de recherches complémentaires? Qui sont les fournisseurs ? Y en a-t- il assez pour en changer? ? Quels sont leurs prix & conditions (délai d'approvisionnement, de paiement...) ?

Quels sont les besoins de stocks de produits de base? Quels sont les encours inévitables de la production? Quel est le besoin de stock de produits finis? Comment seront suivis ces différents stocks?

Quelles alternatives en cas de panne de matériels?

Quand commence la fabrication du produit ou l'offre de service?

A-t-on des mesures précises des temps de fabrication ou de prestations?

Quels sont les matériels nécessaires? leur prix?

# Se poser les bonnes questions

---

## Le produit (ou service) (2/2)

INVESTISSEMENT ET CHARGES D'INFRASTRUCTURE :

Quel est l'espace nécessaire ?

Quels sont les besoins particuliers en matière d'éclairage, de chaleur, de ventilation, de parking ?

Quels sont les temps de trajet vers le client, sont-ils facturables ?

Les moyens publics d'accès sont-ils intéressants ?

Quel est l'intérêt de la localisation en matière de personnel ?

A-t-on pensé à la sécurité? aux assurances? aux nuisances environnantes ?

# Les leçons des échecs (1/2)

---

- 1) Manque de financement de l'entreprise
  - Facteur le plus souvent évoqué
  - La raison d'être du plan d'affaires est justement de trouver un financement adapté, et de bien prévoir des flux de trésorerie cohérents, en évitant le gaspillage
  
- 2) Faiblesse du carnet de commande
  - Surestimation initiale de la clientèle potentielle
  - Erreur de positionnement de l'entreprise
  - Étude de marché erronée ou incomplète
  
- 3) Action de la concurrence
  - mauvaise analyse des capacités de la concurrence
  - L'analyse de la concurrence doit s'attacher autant aux données quantitatives (part de marché, solidité financière, ...) qu'aux données qualitatives (réactivité, degré de concentration, renommée, ...)

# Les leçons des échecs (2/2)

---

- 4) Produits mal mis au point
  - Erreur de définition ou d'étude du produit/service
  - Mauvais dimensionnement des frais de recherche, de développement ou de lancement de la production
- 5) Manque de coordination de l'équipe (managériale)
- 6) Manque de formation ou d'intérêt du personnel
- 7) Ignorance des charges économiques et de leur échéance
  - Erreurs de prévisions de trésorerie et de comptes de résultats
  - Inventaire incomplet des charges et de leurs échéances

# Conception & Rédaction (1/3)

---

## Quelle taille doit-il avoir ?

- 1) Le petit plan comporte environ une dizaine de pages
  - petits emprunts
  - nouvelle demande d'un emprunteur déjà couronné de succès
  - sujets faciles par leur haute estime économique.
  
- 2) Le plan moyen comporte environ **une trentaine de pages**
  - plan de plus courant
  
- 3) Le gros plan est destiné aux entreprises très structurées

# Conception & Rédaction (2/3)

---

## Quel style employer ?

- court et condensé, sans optimisme
- vision positive orientée vers l'action

### 1) Choix de termes orientés vers l'action

- éviter des termes comme cesser, interdire, arrêter, etc... qui reflètent l'immobilisme là où le mouvement doit impressionner
- Éviter la phrase « la loi interdit les solutions non alcalines » et préférer « la loi privilégie les solutions alcalines »

### 2) Préférer le temps présent à tout autre temps

- (« en 2020, nous changeons de stratégie »)

# Conception & Rédaction (2/3)

---

## Quel style employer ?

- court et condensé, sans optimisme
- vision positive orientée vers l'action

- 3) Éviter l'imparfait, souvent remplaçable par le participe présent, ou une autre tournure de la phrase
  - « Mr X, qui dirigeait le SAV de la Sté Y, ... » sera remplacé par « ancien dirigeant du SAV de la Sté Y, Mr X ... »
- 4) Préférer les phrases affirmatives aux négatives
  - Par exemple, on évite les expressions comme « pour ne pas dépenser » ou « pour éviter de dépenser »
  - et on choisit « pour économiser »

# Les qualités primordiales (1/2)

---

## La loi des « Six fois C »

### COMPLET

Chaque partenaire doit trouver l'intérêt et le plan de son action.  
Tous les domaines de l'entreprise sont abordés : direction, finance, étude de marché, production, commercialisation, concurrence...

### COHERENT

Attention aux contradictions !

Pas de demande d'investissement dont le montant ou la durée ne sont pas justifiés par les prévisions de trésorerie

### CLAIR

Permettre à un non initié de comprendre (éviter ou expliciter les termes trop « professionnels » pour le lecteur moyen)

# Les qualités primordiales (2/2)

---

## La loi des « Six fois C »

### CONCIS

Ne pas gêner la lecture par parenthèses, des explications et des justifications trop longues (Utiliser les annexes !)

### CHIFFRE

Toute action a un coût, certaines actions génèrent des revenus.  
Ces chiffres ne doivent être vérifiables d'un chapitre à l'autre

### CALCUL

Attention aux accumulations de prévisions sans évaluation des risques d'imprévu → Prévoir la détection au plus tôt des imprévus et les moyens d'y parer

# Deux derniers conseils

---

## NE PAS EMPRUNTER UN MODELE

L'entreprise est unique! L'usage d'un modèle « emprunté et retailé » donnera une sorte de mosaïque incohérente  
Seuls les modèles de comptes annuels ou de prévisions de trésorerie peuvent être communs

## FAIRE LIRE ET RELIRE

Les meilleurs rédacteurs ont leurs défauts: mots trop souvent utilisés, imprécisions dangereuses ou équivoques.  
Les meilleurs rédacteurs font des fautes d'orthographe