



Qualiopi ➔
processus certifié
FRÉDÉRIQUE FRANÇAISE

La certification qualité a été délivrée au
titre de la catégorie d'action suivante :
ACTIONS DE FORMATION

Guide de référence

www.
formation-
compta-
tpe.fr

Pour aller plus loin :
Formation : Monter et défendre un business plan



Thierry Goemans

www.adjuvamus.fr

www.
formation-
compta-
tpe.fr

NOTRE PROGRAMME

1. Comprendre pourquoi on fait un business plan
Utilité et Objectifs du business plan
2. Structurer et élaborer le business plan
Adopter un sommaire pertinent et rédiger les différents volets
3. Acquérir un regard critique et objectif
Identification des forces, travail sur les faiblesses
4. Se préparer à la présentation d'un business plan convaincant.
'Vente' du business plan aux partenaires-clés



CHAPITRE 1

Utilité et Objectifs et objectifs du business plan

Formuler une vision stratégique

La vision permet de formuler un futur attrayant pour une organisation.

Bill Gates a déclaré en 1980 :

« Microsoft placera un ordinateur dans chaque famille, d'ici l'an 2000 ».



La vision est la finalité, l'**ambition**, le projet que se donne l'entreprise.

Affirmer le positionnement du projet

L'entreprise au cœur de son marché.

A FAIRE EN PRIORITE

- I. Etudier la perception du modèle économique par les futurs clients.
- II. Définir la place qu'on veut occuper sur le marché et l'image qu'on souhaite construire.
- III. Elaborer la stratégie qui permettra de faire coïncider I° et II°.

Comment faire ?

1. Identifier le/s secteur/s concerné/s : le marché sur lequel opérera l'entreprise
2. Identifier les concurrents
3. Identifier les cibles
4. Définir l'avantage concurrentiel.

Affirmer le positionnement du projet

L'entreprise au cœur de son marché.

Comment faire ?

1. Identifier le secteur, le marché sur lequel opère l'entreprise

Réfléchir comme un client

Si selon lui, une entreprise est concurrente, c'est qu'elle l'est.

Des acteurs qui de prime abord évoluent sur un marché différent, peuvent tout à fait être perçus par les consommateurs comme des concurrents réels.

2. Identifier les concurrents

Après le point 1, il est bien sûr fondamental d'identifier et d'analyser de manière approfondie les différents acteurs susceptibles de concurrencer le projet.

3. Identifier les cibles

Qui seront les clients ? Qui l'entreprise cherche-t-elle à atteindre en priorité ?

4. Définir l'avantage concurrentiel

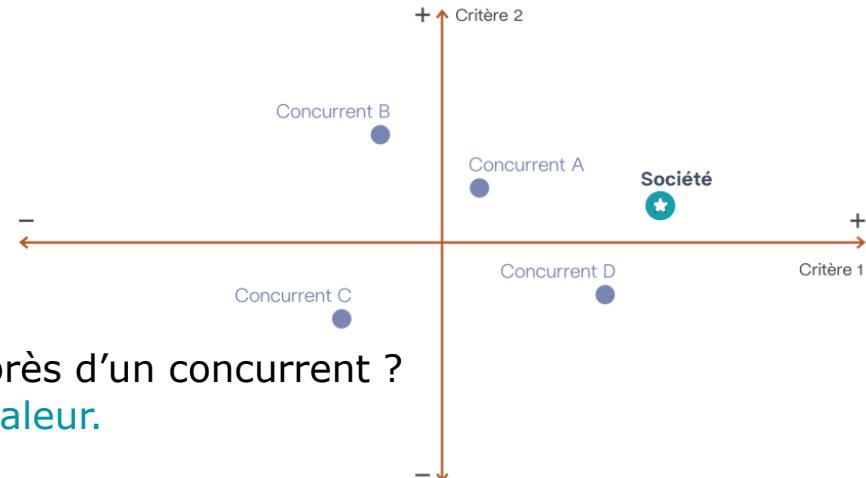
Exprimer la proposition de valeur de l'entreprise ? En quoi est-elle concrètement capable de se différencier de ses concurrents ?

Définir son avantage concurrentiel grâce à un diagnostic stratégique est une étape fondamentale avant de commencer à définir son positionnement.

Affirmer le positionnement du projet

Analyse comparative de la concurrence

QUELQUES BONNES QUESTIONS



Est-ce que les clients me positionnent trop près d'un concurrent ?

Manque de perception de la proposition de valeur.

Est-ce que le positionnement perçu par mes clients est le même que celui que je souhaite occuper ?

Conformité entre la stratégie perçue et la stratégie délibérée.

Est-ce que le positionnement souhaité est atteignable ?

Oui, si la place convoitée est laissée vacante par les concurrents.

Est-ce qu'un positionnement intéressant reste inoccupé ?

Identification de positionnements alternatifs possibles.

Affirmer le positionnement du projet



- Visualiser les différents positionnements des concurrents
- Identifier les opportunités sur le marché
- Repérer les menaces dues à la concurrence.

Définir le modèle économique

MODELE
ECONOMIQUE

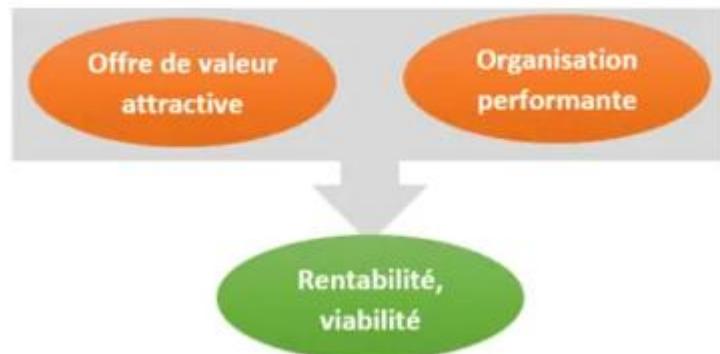
MODELE
D'AFFAIRES

BUSINESS
MODEL

Schéma identifiant et combinant les paramètres qui caractérisent une entreprise du point de vue de l'**organisation**, du **fonctionnement** et de la **stratégie**, afin de déterminer les facteurs de **rentabilité** et de **pérennité**.

Le modèle économique est le plan mis en œuvre par une entreprise pour générer des revenus et tirer un bénéfice de ses opérations.

Modèle économique :



Le modèle économique détermine une ligne de conduite.

- Il fixe les conditions, les manières et les moyens avec lesquels le projet sera développé.
- Il définit la façon dont l'entreprise compte exploiter un avantage concurrentiel pour générer de la valeur ajoutée.

Définir le modèle économique

COMPOSANTES D'UN MODELE ECONOMIQUE

Le modèle économique décrit :

1. le positionnement de l'entreprise
2. les objectifs de l'activité
3. les moyens et les ressources mis en oeuvre pour les atteindre
4. les règles, les principes de fonctionnement et les valeurs de l'entreprise.



Approche prudente ou 'défensive' de la notion de business model :

faire la démonstration de la viabilité d'un projet.

Définir le modèle économique

DES MODELES ECONOMIQUES CLASSIQUES

Je vous donne 3 exemples de modèles d'affaires.

L'achat – revente (négocie)

Le low-cost

Le freemium (gratuit avec options payantes)

Il y en beaucoup d'autres ...

Etablir le plan financier

BUT : traduire comptablement et financièrement le projet de création

L'argent conditionne tout.

'La recette des ventes est la ressource financière la moins chère et la plus naturelle pour une entreprise commerciale.'

Mais l'argent est aussi la valeur universellement reconnue dans les modèles de services publics ou d'économie sociale et solidaire.

Etablir et démontrer :

- Que la création de valeur sera rentable durablement.
- Que des ressources financières suffisantes seront disponibles pour financer le démarrage, puis le développement du projet.

Etablir la viabilité sur 3 piliers

L'ENTREPRISE : DES VASES COMMUNICANTS

Résultat

ORIGINE DU RESULTAT

- D'où vient-il ?
- Evolution des charges...
- Evolution des produits...
- Charges financières ?
- RENTABILITE

Bilan

EQUILIBRE FINANCIER

- Niveau des fonds propres
- Equilibre financier
- Emploi des Ressources
- Patrimoine
- SOLIDITE

Trésorerie

BESOINS DE TRESORERIE

- Quantité de liquidités produites
- Besoin de trésorerie
- INDEPENDANCE

Etablir le plan financier

ARTICULATION DE LA PARTIE FINANCIERE

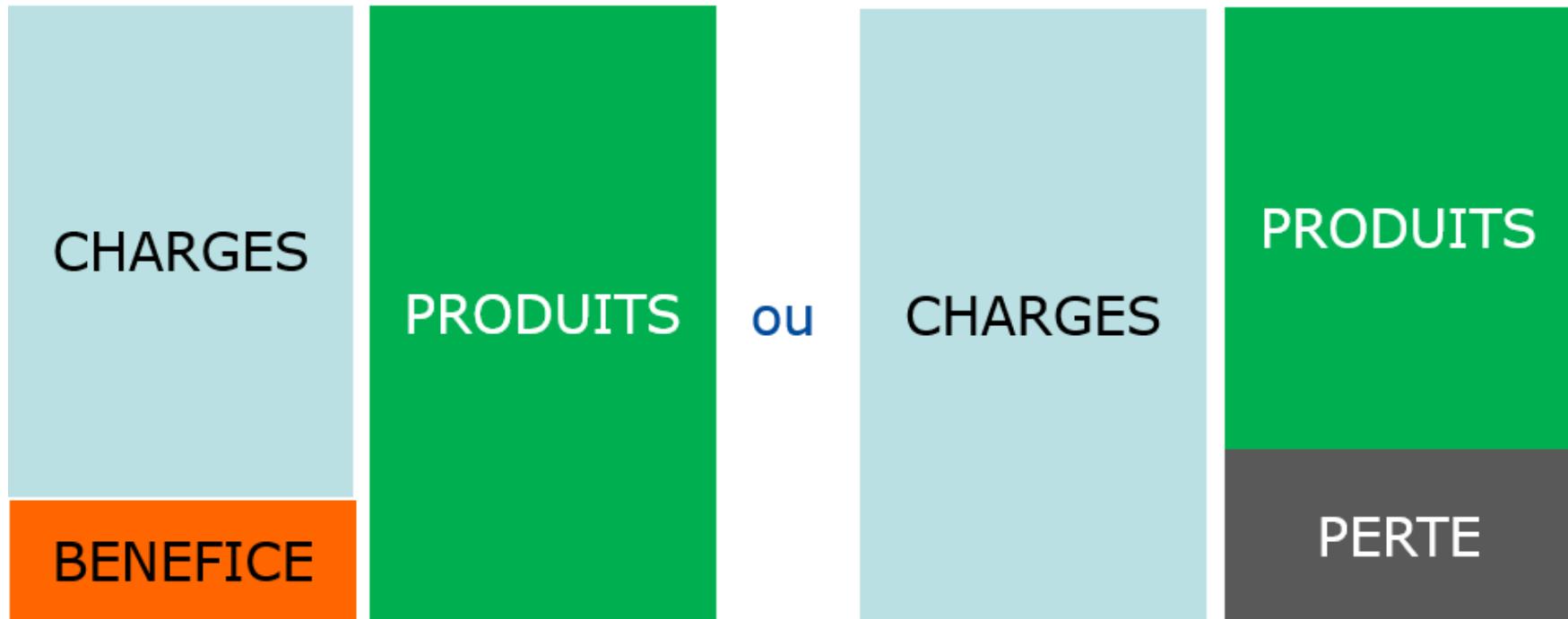
1. Le compte de résultat prévisionnel
2. Le bilan prévisionnel
3. Le plan de financement
4. Le budget de trésorerie
5. Les indicateurs financiers prévisionnels
6. Autres tableaux selon nécessité

Etablir le plan financier

ARTICULATION DE LA PARTIE FINANCIERE

1. Le compte de résultat prévisionnel

Récapitulatif des opérations qui ont enrichi ou appauvri l'entreprise, sur une période donnée.



Etablir le plan financier

ARTICULATION DE LA PARTIE FINANCIERE

2. Le bilan prévisionnel

Photographie de la situation patrimoniale
de l'entreprise à un certain jour (31/12/N)

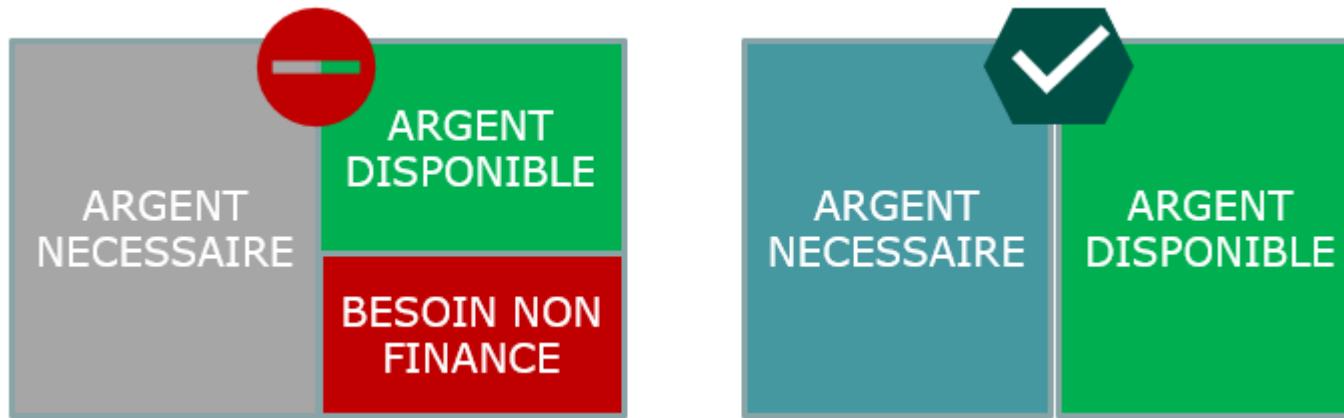


Etablir le plan financier

ARTICULATION DE LA PARTIE FINANCIERE

3. Le plan de financement

Le plan de financement présente le plan de ressources financières.



Mise en évidence du solde de trésorerie théorique en comparant les besoins à financer et les ressources affectées, à la date de démarrage du projet puis en se projetant à l'avenir.

Etablir le plan financier

ARTICULATION DE LA PARTIE FINANCIERE

4. Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un état qui récapitule le montant de la trésorerie de l'entreprise et détaille tous les flux monétaires,

- entrants (encaissement des créances clients, déblocage de prêts, réalisation d'apports en comptes courants, octroi de subventions, etc.)

- et sortants (paiement des dettes fournisseurs, règlement de la TVA, remboursement des prêts ou des comptes courants et distribution de dividendes).

BUT : fournir de l'information quant à la situation de la trésorerie nette tout au long de l'horizon des prévisions financières.

Trésorerie nette

Ensemble des sommes d'argent disponibles et mobilisables à court terme.

Trésorerie nette insuffisante = projet non financé.

Etablir le plan financier

ARTICULATION DE LA PARTIE FINANCIERE

4. Le budget de trésorerie prévisionnel

Tableau préparatoire

- Conversion des mouvements en dates de flux
- Agrégation de flux par catégories
- Décaissement mensuel de la TVA



		Janv	Fev	Mars	...
	Trésorerie début de mois (1)				
+	Encaissements d'exploitation				
-	Décaissements d'exploitation				
+	Encaissements hors exploitation				
-	Décaissements hors exploitation				
=	Variation de trésorerie (2)				
=	Tréso fin de mois avant financt (1) + (2) = (3)				
+/-	Produits / frais fin CT (4)				
=	Tréso fin de mois après financt(3)+(4)				

Etablir le plan financier

ARTICULATION DE LA PARTIE FINANCIERE

5. Les indicateurs financiers prévisionnels

C'est indispensable de proposer quelques indicateurs financiers qui illustreront les points forts du projet.



Mais aussi, ajuster et valider les hypothèses

Etablir le plan financier

ARTICULATION DE LA PARTIE FINANCIERE

5. Les indicateurs financiers prévisionnels

Quelques indicateurs

- le taux de marge,
- le coût de revient,
- le seuil de rentabilité,
- le besoin en fonds de roulement,
- la trésorerie nette
- la capacité d'autofinancement
- les soldes intermédiaires de gestion
- ...

Sont autant d'indicateurs classiques qui sont familiers aux personnes qui ont une culture financière.

Etablir le plan financier

ARTICULATION DE LA PARTIE FINANCIERE

6. Autres tableaux financiers

Le business plan peut contenir d'autres tableaux financiers subsidiaires.

Par exemple :

- budget des investissements et de leur financement,
- tableau des frais généraux prévisionnels,
- budget des frais de personnel prévisionnels,
- détail des impôts et taxes prévisionnels,
- budget prévisionnel de TVA,
- tableau de trésorerie détaillé
- ...

Ils donnent des détails et sont généralement insérés en annexe du business plan.

Etablir le plan financier

CONCLURE LA PARTIE FINANCIERE

La partie financière d'un business plan doit contenir une conclusion

Une page maximum sur laquelle sont récapitulés les principaux ratios financiers qui intéressent le lecteur.

Marge globale

Chiffre d'affaires prévisionnel

Seuil de rentabilité

Résultat d'exploitation

Résultat net

FDR et BFR

Etc...

Cette liste n'est pas exhaustive et doit s'adapter au destinataire à qui le business plan sera présenté.

Financer l'exploitation et les investissements

OBTENIR UN PRÊT BANCAIRE

La psychologie du banquier

Le porteur de projet responsable d'une future entreprise et le banquier évoluent dans des univers très différents.



*Vou devez comprendre la posture
de ce partenaire de votre activité.*

La banque : un commerce très règlementé.



Votre banquier est un commerçant.
Il vend et doit faire des bénéfices.
Votre interlocuteur ne décide pas toujours seul.

Trouver des associés et des partenaires

TROUVER DES ASSOCIES INVESTISSEURS

Quand le 'love money' ne suffit pas.

Un investisseur purement capitaliste cherche le meilleur rendement possible et la maîtrise des risques, lorsqu'il place son argent.

Participer au Fonds Propres d'une entreprise c'est courir le « risque entrepreneurial » :

- Les bénéfices sont la rémunération de l'actionnaire.
- La perte de tout ou partie du capital investi est le pendant de l'opportunité présentée par des bénéfices éventuels.

Au stade du business plan, les incertitudes restent nombreuses. Certains investisseurs institutionnels ou non acceptent cependant de prendre le risque de se lancer aux côtés des porteurs de projets.

Trouver des associés et des partenaires

TROUVER DES ASSOCIES INVESTISSEURS

Certains investisseurs placent la rentabilité au second plan (au moins au début) et privilégient l'impact sur le territoire ainsi que les valeurs de l'entreprise créée.

- Clubs de capital risque solidaires
- Crowdfunding
- Business angels
- ...



Il est judicieux de se faire accompagner :
CCI, Réseau Entreprendre, BPI-Création ...

Trouver des associés et des partenaires

CHOISIR DES PARTENAIRES COMMERCIAUX



A vérifier en amont du partenariat :

1. La cible :

La cible du partenaire correspond-elle au profil de mes clients ? La connaissance du comportement d'achat des clients détermine des pistes d'affinités.

2. La valeur perçue de la société partenaire :

Il est important que les autres produits ou services proposés par le partenaire soient d'un même niveau de qualité que le mien. La cohérence d'image est aussi synonyme de partage de valeurs communes et de complémentarité des positionnements.

3. La légitimité de l'association des marques :

Elle doit être pertinente aux yeux des prospects ou clients. L'association à une marque constitue en effet un repère pour le consommateur, éventuellement une garantie ou pour le moins une certaine caution. La complémentarité des produits ou des services permettent aux partenaires de se préconiser mutuellement.

4. La visibilité du partenaire :

Une meilleure visibilité passe par l'accès à des périmètres et réseaux de distribution supplémentaires, qui permettent de toucher une autre clientèle. L'implantation préalable du partenaire doit-être étudiée.

Monitorer et piloter le projet

MONTER UN TABLEAU DE BORD

Pourquoi suivre l'avancée du business plan avec un TDB ?

- mesurer les résultats obtenus
- anticiper les évolutions prévisibles
- résoudre les blocages
- améliorer les procédures d'opérations.

➔ aider les gestionnaires à **prendre** de bonnes décisions... **des décisions objectives.**



Un indicateur entraîne toujours* une décision.

La formation « Pilotage de l'entreprise par le Tableau de Bord (ref. TAB chez Orsys) vous permet d'aller plus loin sur ce sujet.



CHAPITRE 2

2. Structurer et élaborer le business plan

Contributeurs à la rédaction du business plan

A défaut de boule de cristal, les personnes que vous voudrez intéresser à votre business plan vont considérer deux choses :

1. La cohérence d'ensemble des hypothèses et de la stratégie présentée.
2. Leur perception de la capacité des 'Hommes-clés' du projet à surmonter durablement les difficultés entrepreneuriales prévisibles ou imprévisibles qui vont se présenter à eux.



Si le premier critère est **objectif** (cohérence des chiffres ...), le second, plus **subjectif**, repose sur l'impression que leur laisse les personnes qui seront impliquées dans la réussite du projet.

Contributeurs à la rédaction du business plan

Outre les porteurs de projet et les chevilles ouvrières du lancement, il est possible de demander la contribution de spécialistes externes :

- Analyste spécialisé du secteur d'activité
- Expert-comptable ou juriste
- Expert technique
- ...



S'il est recommandé de prendre des conseils d'experts, pour valider des hypothèses, ceux-ci ne doivent pas :

- suppléer les porteurs de projets dans la communication de leur vision,
- être recrutés en vue de camoufler l'incompétence des porteurs de projets.

Structure 'type'

1. Résumé

- 1. Activité
- 2. Marché
- 3. Chiffres Clés
- 4. Besoin

2. Société

- 1. Structure et Actionnariat
- 2. Histoire
- 3. Emplacement
- 4. Equipe

3. Produits et Services

- 1. Description produit/offre
- 2. Client ciblé
- 3. Canal de distribution

4. Etude de Marché

- 1. Démographie et Segmentation
- 2. Marché Cible
- 3. Besoin
- 4. Concurrence
- 5. Barrières à l'Entrée
- 6. Réglementation

5. Stratégie

- 1. Avantage Concurrentiel
- 2. Prix
- 3. Plan Commercial
- 4. Etapes de développement
- 5. Risques

6. Opérations

- 1. Plan de Personnel
- 2. Ressources Clés
- 3. Fournisseurs

- 1. Emplois et Ressources
- 2. Hypothèses
- 3. Prévisionnel de Ventes
- 4. Structure de Coûts

7. Plan Financier

- 1. budget des investissements et de leur financement,
- 2. Tableau des frais généraux prévisionnels,
- 3. budget des frais de personnel prévisionnels,
- 4. etc...

8. Annexes



CHAPITRE 3

**Identifier les points forts,
travailler sur les points faibles**

#3. Identifier les points forts, travailler sur les points faibles

Identification des facteurs de succès et des facteurs de risques

Un facteur clé de succès (FCS) est un élément essentiel à caractère commercial ou technologique que l'entreprise doit maîtriser pour réussir dans une activité donnée.

Exemples des facteurs clés de compétitivité.

- Commercialiser ses produits via une marketplace qui réussit à de nombreux marchands) ou à l'inverse vendre en direct
- Détenir une image de marque forte, (facteur clé du luxe)
- Maîtriser la chaîne logistique (critère de succès d'une stratégie digital B2C)
- Utiliser un réseau de distribution maillant finement le pays cible (pour une stratégie d'export)
- Avoir des ressources financières solides pour sécuriser le développement
- Avoir de grandes capacités de production
- Maîtriser le management de projet
- Posséder un fort niveau d'intégration verticale (main mise sur la relation client et sécuriser ses approvisionnements auprès des fournisseurs)
- Capacité à fidéliser la clientèle / construire une relation client (environnement)
- Etre agile dans un environnement incertain, savoir mener la conduite du changement.

#3. Identifier les points forts, travailler sur les points faibles

Identification des facteurs de succès et des facteurs de risques

Pour n'oublier aucun facteur-clé de succès :

Identifier les variables stratégiques

STRATEGIE

Axes déterminants pour le développement de l'entreprise.

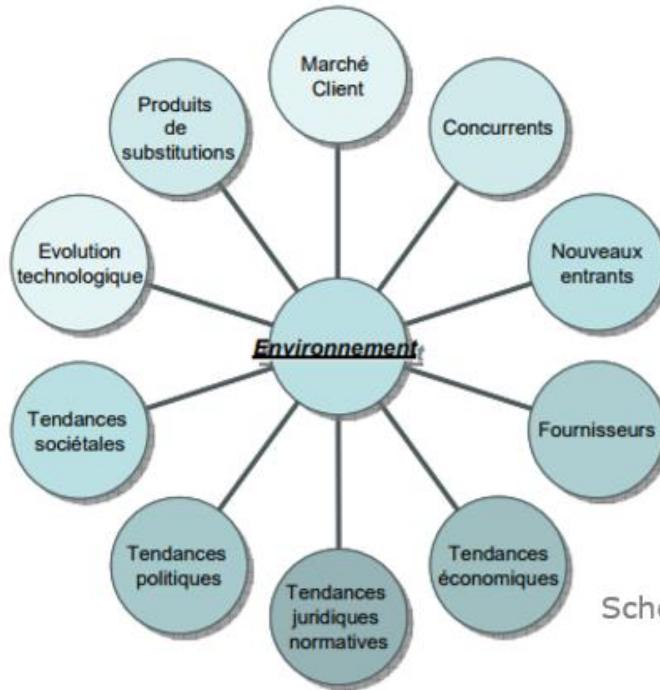


Schéma : SCIE (gouvernement)

Les facteurs de risques sont les facteurs de succès non maîtrisés.

#3. Identifier les points forts, travailler sur les points faibles

Diagnostic de faisabilité et de pérennité

Le secteur d'activité

Certains secteurs d'activité sont plus pérennes que d'autres.

L'investissement initial

plus le créateur investit gros au démarrage, plus ses chances de survie sont importantes.

La forme juridique

sociétés ou EI, association,

...

Pérennité

L'accompagnement

capacité à prendre conseil

Le profil du créateur

expérience professionnelle, diplôme, situation professionnelle au moment de la création



Conseil : faire une étude de faisabilité et de pérennité avant de consacrer du temps et de l'argent à une étude de marché détaillée.



CHAPITRE 4

'Vendre' le business plan aux partenaires-clés

www.
formation-
compta-
tpe.fr

#4. Vendre' le business plan aux partenaires-clés

Mise en avant des éléments distinctifs et de la valeur intrinsèque du projet

Votre détermination vaut de l'or

VOTRE BUSINESS PLAN



CONCRET

- PRATIQUE
- CONCIS
- MOTIVE



LUCIDE

- VISIONNAIRE
- ACCOMPAGNE
- A L'ECOUTE
- PRUDENT



TRANSPARENT

- COMPLET
- PRECIS
- PROBANT

À plans d'affaires identiques, un entrepreneur va se planter et l'autre pas.
→ Alors, à quoi tient cette différence ? Au casting !

#4. Vendre' le business plan aux partenaires-clés

Mise en avant des éléments distinctifs et de la valeur intrinsèque du projet

Allez dans la zone de confort de vos interlocuteurs



Les réseaux de dirigeants d'entreprises permettent des rencontres informelles précieuses.



Les clubs d'investisseurs, de business angels et les investisseurs institutionnels communiquent sur leurs secteurs de prédilection et sur leurs protocoles de sélection des dossiers.

Mise en avant des éléments distinctifs et de la valeur intrinsèque du projet

Soigner l'executive summary (résumé)

- Le problème auquel vous vous attaquez et son importance
- Ce que vous faites concrètement, votre solution
- Vos atouts face à la concurrence
- Votre business model
- L'équipe en place et pourquoi c'est la bonne
- Vos résultats à date
- Les résultats escomptés à trois ans
- Ce que vous demandez, vos besoins de financement.

Créer un climat de transparence :
'Notre business plan vous dit tout'

Preuves de la fiabilité des estimations financières

Votre business plan et votre présentation orale seront nécessairement synthétiques.

La clé de votre crédibilité repose dans votre capacité à démontrer, **si besoin, en détail**, la logique et la cohérence de chaque information présentée.

Le renforcement de la « culture financière » des porteurs de projets entreprises facilite les partenariats « gagnant-gagnant ».

Comprendre l'analyse faite par le banquier ou l'investisseur, qui pointent :

**Indices de
risques
non maîtrisés**



- l'insuffisance de capitaux propres,
- la faiblesse de la trésorerie,
- lacunes comptables et de gestion.

La forme et le fond : présenter un document impactant

Même s'il n'existe pas de modèle type, un bon business plan doit respecter quelques grandes règles de présentation.

- Le document ne doit pas dépasser les 30 pages
- Toutes les pièces justificatives ou complémentaires (photos, articles, prototypes...) doivent être regroupées en annexes.
- Pour faciliter la lecture, faire un mini-sommaire et de commencer par une présentation synthétique du projet – un executive summary - de deux pages max.

Les critères de présentation sont : **synthèse et lisibilité.**



Les illustrations sont souvent parlantes, des tableaux simples peuvent aussi être présentés.



#4. Vendre' le business plan aux partenaires-clés

La forme et le fond : présenter un document impactant

3 « grands » mots ...

La présentation du business plan doit être abrégée,
synoptique et convergente



- La présentation d'éléments contradictoires ou étonnantes doit pouvoir être expliquée.
- Seuls des informations vérifiables doivent être présentées.



Le business plan est un document pédagogique qui doit attirer l'attention sur l'important, sur l'urgent et sur le décisif.

La forme et le fond : présenter un document impactant

Les lacunes qui font fuir les sponsors et partenaires clés

Le manque d'anticipation :

- Imprécision dans la stratégie
- Impasse sur des facteurs-clés de succès ou de risques.

Le manque de données objectives :

- Chiffrages au 'au doigt mouillé'

L'absence de culture économique et financière :

- Les porteurs de projet ne peuvent pas ignorer les grands classiques sur lesquels le banquier fonde son analyse.



Prenez conseil, relisez-vous et faites-vous relire, y compris par des personnes de confiance mais extérieures au projet.

La présentation orale :

Vérifier les infos et préparer la réunion

**CREDIBILITE
AVANT TOUT**

pitch mal maîtrisé =



La crédibilité du rapporteur est primordiale.

- ✓ Quand on ne sait pas, on dit pourquoi.
- ✓ Quand on « extrapole », on dit comment on a raisonné.



Renseignez-vous sur les modalités pratique (temps alloué, matériel de projection, micro ...)

Demandez qui sera dans la salle.

Vérifiez la qualité et la disponibilité des supports.

Définition des rôles : qui dira quoi ?

Gardez en compte les critères importants pour les personnes qui vous écoutent.



Entraînez-vous à « pitcher »

La présentation orale :

Story-telling : le contenu de votre « histoire »

- Qui suis-je ? Quel est mon point de départ ?
- Pourquoi je me lance dans ce projet?
- Quels sont mes objectifs à terme ?
- Quelle est mon offre de produits ou services ?
- À qui s'adresse-t-elle ?
- Quel est mon marché ?
Où et comment trouver mes premiers clients ?
- Quel est ma politique commerciale ?
- Quel revenu pourrais-je tirer de mon activité?
- Quels sont mes atouts ?
- Quels sont les faiblesses/risques ?
- Quelles sont mes concurrents/les entreprises comparables ?
- Quels sont mes avantages sur eux ?
- Quelles sont mes ressources (financières, humaines, ...) ?
- De quoi ai-je besoin pour y arriver (argent, personnel supplémentaire, formation, ...)?
- Quelles sont vos ressources propres ?
- Sur qui compter pour les compléter ?

La présentation orale :

Story-telling d'un projet innovant

Entraînez-vous à être particulièrement pédagogue si votre projet est innovant ou peu conventionnel : tout le monde voit davantage de risques dans ce qu'il ne connaît pas.



©Thierry Goemans E.I. – Adjuvamus Formations



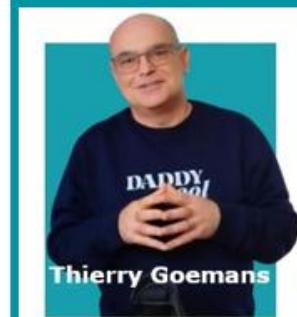
Qualiopi
processus certifié

REPUBLICHE FRANCAISE

La certification qualité a été délivrée au
titre de la catégorie d'action suivante :
ACTIONS DE FORMATION

www.
formation-
compta-
tpe.fr

Pour aller plus loin :
Formation : Monter et défendre un business plan



Thierry Goemans

www.adjuvamus.fr