

LE BUSINESS PLAN PASSE AUX RAYONS X

On trouvera ci-après le développement des titres proposés au chapitre 4 avec une présentation sous forme de questions-réponses.

1. **Résumé et conclusions (2/3 pages)**

C'est la présentation succincte et synthétique en deux ou trois pages du projet soumis aux investisseurs, en précisant bien la situation actuelle, base de départ, et la situation visée au terme du plan de cinq ans.

Présentation rapide :

- du marché,
- du produit,
- des hommes,
- de l'avantage dont dispose l'entreprise,
- des objectifs visés,
- l'estimation globale des besoins financiers et nature des besoins,
- le montant des fonds recherchés auprès des investisseurs,
- la rentabilité financière espérée et proposée, l'image de la société au terme du plan,
- date et nombre de copies du plan.

2. **Présentation du projet (4/5 pages)**

Différencier dans cette partie s'il s'agit d'une entreprise existant déjà ou d'une création d'entreprise :

1. S'agissant d'une entreprise existant déjà

- Historique
Date de création, évolution, principales lignes de produits, marchés actuels, biens en propriété ou en leasing ; l'actionnariat : évolution récente ; les grandes étapes de l'évolution, le management (joindre les derniers documents financiers en annexe, ainsi que tous les documents nécessaires : documents commerciaux, plaquette,...).
- Projet de développement
Est-ce la poursuite de la croissance avec les mêmes produits sur les mêmes marchés ?

Ou un nouveau développement avec de nouveaux produits ; sur les mêmes marchés, ou sur des marchés proches ?

S'agit-il d'une diversification pour l'entreprise ou au contraire d'une spécialisation accrue ?

S'agit-il d'une croissance interne ou externe par rachat d'entreprise ou prises de participation dans d'autres entreprises ?

Il faut à ce stade montrer qu'étant donné l'environnement de l'entreprise, ses points forts et ses points faibles, la meilleure solution est celle faisant l'objet de ce plan.

2. S'agissant d'une entreprise en création

Etant donné l'environnement il existe une opportunité pour une entreprise nouvelle de répondre à une demande solvable bien formalisée.

Préciser la rencontre des hommes, leur passé récent, les produits à fabriquer et les marchés visés.

Quelle forme juridique revêtira la société ?

- Timing de la création d'entreprise
- Date de création
- Premiers investissements
- Premières fabrications
- Premières mises sur le marché.

Choix du nom de la société ; choix d'un produit, d'une technologie, d'un nom propre...

« ...avec tech dedans c'est bien mieux ».

3. L'environnement économique – l'industrie – le secteur (3/4 pages)

Il faut présenter ici l'environnement économique proche et plus lointain dans lequel va évoluer l'entreprise, qu'il s'agisse de l'environnement géographique ou technologique et de l'évolution des principaux marchés :

- Dans quel grand secteur industriel se situe le projet :
 - biens d'équipements : construction électrique, électronique, instrumentation ;
 - biens intermédiaires : plastiques, métallurgie ;
 - biens de consommation semi-durables : électro-ménager, automobile ;
 - biens de consommation immédiat : alimentation... ;
 - services : ingénierie, distribution, industries matière grise.
- Passage au secteur (ex. électronique). Passage à la branche (ex. les instruments). Passage au créneau (ex. les instruments permettant de mesurer telle donnée physique).
- Caractère de cette industrie :
 - évolution de la technologie ;
 - principaux changements intervenus récemment ;
 - changements à attendre.
- Première approche de la taille et de la croissance de ces marchés :
 - estimation de l'offre globale et de la demande globale
- Existe-t-il des cycles économiques d'expansion et de récession : leurs causes (ex. l'industrie des composants électroniques dans le monde : les changements de technologie intervenant tous les quatre ou cinq ans, les investissements sont réalisés par vague et on assiste à des périodes de surproduction avec baisse de prix suivies de période de « manque » avec délais de livraison longs et prix très élevés). Même chose pour l'industrie papetière : les cycles.
- Existe-t-il des droits d'entrée sur le marché :
 - soit en termes financiers : montant des investissements nécessaires pour prendre place ou pour accroître sa pénétration sur le marché ;
 - autorisations, homologations ou accords des pouvoirs publics touchant à l'exercice de la profession ou aux produits.

4. Le marché (5/6 pages)

1. La demande

Qui est le client final ? Bien différencier entre qui choisit, qui utilise, qui décide et qui paie (ex. le secteur médical public : le médecin utilise et choisit, l'Administration décide et la collectivité paie les instruments).

Que recherche le client ? Un produit ou un service ? Importance de la marque dans la décision d'achat. Segmenter la clientèle c'est-à-dire isoler dans l'univers de la demande, les segments de la clientèle ayant un comportement commun, soit dans la décision d'achat, soit dans le pouvoir d'achat, soit dans le pouvoir d'achat... Quelles sont les habitudes de consommation ?

2. L'offre

Structure de l'offre de produits. L'offre est-elle monopolistique, oligopolistique, atomisée ? L'offre sur le plan, géographique : importations et exportations...

3. Taille et croissance du marché

- Taille : en nombre de produits, en francs. Segmenter le marché.
- Croissance : taux de croissance en valeur, en volume, en francs, en dollars, à l'étranger.

4. La concurrence

- Quels sont les concurrents : français, étrangers ; taille, chiffre d'affaires, résultat, leur politique, leurs stratégies, leur image de marque ; leurs forces et leurs faiblesses . sauraient-ils faire les produits de l'entreprise ?
- Montrer qu'il existe une place pour une entreprise qui présente certains produits différents, en un mot que le marché est mal couvert. Comme au rugby, il faut trouver l'ouverture

5. Les études de marché
- Existent-elle ? Par qui ont-elle été faites ?
 - Quelle confiance peut-on leur accorder ?
 - Se méfier des études de marché qui concernent des produits trop nouveaux ou qui sont faites auprès d'une demande potentielle et non pas d'une demande solvable.

5. Le produit ou le service (5/6 pages)

Le produit ou les gammes de produits ;

- Produits existants,
- Produits nouveaux.

1. Présentation physique et fonctionnelle du produit

- Présentation physique : (photos dessins), décomposition en sous-ensembles : mécanique, électronique, partie mesure, affichage...
- Présentation fonctionnelle : fonction principale, sous-fonctions, intégration dans une chaîne de produits ou non.
- Avantages du produit par rapport à la concurrence. Sur quoi portent-ils ? S'agit-il d'une réelle innovation ? Sur quoi porte-t-elle ?
- Technologie : à quelles technologies le produit fait appel pour ce qui concerne les différents sous-ensembles.

2. Protection industrielle

- Brevet : que protègent-ils ?
Un dispositif ou un procédé ?
Brevets concurrents ?
Dans quels pays sont-ils déposés, pays sans examen, pays avec examen préalable (USA, Allemagne, Japon) ?
Qui détient les brevets ?
- Le savoir-faire : le savoir-faire intégré dans le produit est-il celui de la société ? ou un autre savoir-faire acquis à l'extérieur ? S'agit-il d'un savoir-faire récent ou ancien ? Le savoir-faire est-il reconnu comme tel par le client ? Par la concurrence ?
- Durée de vie du produit ou cycle de vie du produit. Evolution récente, évolution prévisible.

3. Le produit en terme de recherche développement

Combien a-t-il coûté jusqu'à la phase de prototype, de la phase prototype à la phase industrielle, combien de temps a-t-il fallu pour le mettre au point (échelle des temps et des coûts) ?

Le produit est-il soumis à autorisation préalable des pouvoirs publics : au moment de la fabrication, au moment de la vente, au moment de l'utilisation. Y a-t-il un examen, une autorisation, une homologation préalable ?

6. Les objectifs visés (4/5 pages)

1. Les parts de marché

Estimer la ou les parts de marché qu'il faut détenir pour gagner de l'argent, pour se maintenir sur ce marché.

Quelle est la part de marché visée par l'entreprise ?

Evolution et perspectives des parts de marché concernant les produits anciens, les produits nouveaux...

2. Les objectifs financiers

- A quel niveau de chiffre d'affaires se situe le point mort et quand doit-il être atteint ?
- Rentabilité d'exploitation visée : c'est-à-dire marge nette avant et après impôts rapportée au chiffre d'affaires ou à la production.
- Perspectives de rémunération pour les investisseurs.

3. Autres objectifs

- Objectifs de Recherche/Développement pour faire face aux changements technologiques et réactions de la concurrence :
- Objectifs vis-à-vis des salariés de l'entreprise : cadres, maîtrise, employés, ouvriers ; Régime des stock-options ;
- Objectifs de communication à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, quelle image de l'entreprise veut-on communiquer à l'extérieur ;
- Comment s'attacher et fidéliser la clientèle.

7. **Ressources de la Société – Management – Organisation (3/4 pages)**

La société dispose en général de trois types de ressources :

- Des ressources financières ;
- Des ressources humaines ;
- Des connaissances ou un savoir-faire particulier qui est un vrai actif de l'entreprise, qui se transmet entre les individus, dans le temps, ce qui assure la permanence de la marque, de la qualité et de l'image de l'entreprise.

1. Des ressources financières

Pour les sociétés existantes, montrer que l'exploitation a permis jusqu'ici l'autofinancement, (ou non) de l'entreprise, que son autofinancement actuel lui permet d'aborder la nouvelle phase de développement, spécialisation ou diversification, avec l'apport de capitaux additionnels.

Dans les ressources financières potentielles, indiquer la possibilité pour les actionnaires actuels d'accompagner la croissance de l'entreprise.

2. Des ressources humaines

- Présenter les hommes clés de l'entreprise, fondateurs, managers, actionnaires (joindre les CV en annexe). Bien mettre l'accent sur leur formation, leurs expériences professionnelles, leurs succès, éventuellement leurs échecs. Quel est leur cursus dans le passé, quelles sont leurs qualités, quelles responsabilités ont-ils exercé ?
- Présenter les qualités des effectifs de l'entreprise : main-d'œuvre habile ou non qualifiée...
- Organigramme de la société : les fonctions commerciales, industrielles, financières, R & D : par qui sont-elles assurées...
- Existe-t-il un système de rémunération particulier concernant l'intéressement des salariés : en fonction du résultat, du chiffre d'affaires ; le personnel a-t-il la possibilité d'acquérir des actions de la société par des Stock-Options ou des Bons de Souscription d'actions ; le personnel – à quel niveau – a-t-il déjà des actions de la société ?
- Ressources humaines extérieures : la société dispose-t-elle de compétences à l'extérieur sur lesquelles elle peut s'appuyer, un partenariat technologique avec une grande société par exemple ?
- Nota : auditeurs comptables, réviseurs, scientifiques regroupés ou non dans un Conseil Scientifique ? conseils juridiques et fiscaux.

3. Un savoir-faire particulier – des connaissances

Celui-ci est-il un savoir-faire dans la création de produits nouveaux, dans l'industrialisation, dans la gestion des affaires, dans la gestion des hommes, dans l'attaque des marchés étrangers, dans le marketing ?

Le personnel de l'entreprise connaît-il bien ce savoir-faire, la société est-elle reconnue pour cela ?

Que sait faire la société et que ne sait-elle pas faire ?

Comment la voit les clients, les fournisseurs, les concurrents, les banquiers ?

Que sait-elle faire que les concurrents ne savent pas faire ou qu'imparfaitement ?

En quoi est-elle unique ?

En réalité et en définitive, c'est cela qui fait progresser l'entreprise : la vision qu'en ont les concurrents et l'aptitude des dirigeants à bien comprendre cela.

8. Le plan opérationnel (3/4 pages)

Ou comment s'y prendre pour atteindre ses objectifs étant donné l'opportunité existante et les points forts de la société.

C'est la présentation des stratégies d'entreprise permettant de transformer le couple produit/marché en profits.

1. Le plan recherche et développement

Budgets d'investissements à prévoir pour le futur :

- Pour le maintien à niveau des produits actuels.
- Pour la recherche et la mise au point des produits nouveaux, budgets rapportés au chiffre d'affaires.
- Personnel disponible.

2. L'industrialisation

- Que fabrique-t-on et que va fabriquer la société, quels produits, quels sous-ensembles. Pour cela, quels moyen de production sont-ils nécessaires, indispensables :
 - . immobilier, matériels outillages
- Que peut faire sous-traiter la société. Avantages de la sous-traitance :
 - . pas d'investissements, prix de revient connus, souplesse et possibilité de changer de sous-traitant.
- Ne pas confier l'intégralité de la fabrication à un seul sous-traitant : la société doit conserver la fabrication des parties où elle excelle, et confier la totalité à un seul sous-traitant pourrait lui donner l'idée de faire la même chose !
- Les approvisionnements ; quelle est la longueur du cycle de fabrication, stock de matières nécessaires, stock mini...
- Fabrication sur commande et lancement en fabrication de petites, moyennes ou grandes séries.
- Les fournisseurs ; choix des fournisseurs ; négociations, conditions de paiement... les achats à l'étranger, délais de livraison et paiements par lettres de crédits.
- Les contrôles : contrôle qualité en entrée sur les pièces provenant de la sous-traitance, en cours de fabrication, en sortie de chaîne...
- Les investissements nécessaires, chiffrés : immobilier, matériels et outillages, et surtout les besoins financiers liés au cycle d'exploitation et de fabrication.

3. Le plan Marketing

- Le système de distribution des produits : réseau de vente interne, externe, agents, concessionnaires, France, Etranger...
- Publicité, information, communication et relations publiques : politique de communication de la société concernant les produits. Quelle publicité pour les produits ? Quelle promotion ? Quels médias ? le recours à des leaders d'opinion ?

- Politique de prix : politique actuelle et future. Quel est le bon prix pour un produit nouveau ?
- S'il est trop cher, il risque de ne pas se vendre, malgré ses qualités ;
- S'il n'est pas assez cher, la technologie n'est pas payée, l'entreprise n'est pas rémunérée ;
- La clientèle ne comprendra pas qu'un produit change de prix trop fréquemment soit à la baisse, soit à la hausse. Quelle est l'élasticité prix/demande.
- Administration des Ventes : gestion des commandes, production, livraison, facturation, encaissements. Conditions de paiement et acomptes à la commande.
- Prévisions de ventes et parts de marché visées : le carnet de commandes a-t-il une signification dans cette activité ? Que doit-il représenter normalement. Livraisons sur commande ou livraison sur stock ?
- Timing pour atteindre ces résultats ;
- Coûts et budgets : estimation des coûts pour mettre en place ou renforcer le réseau, faire connaître le produit (publicité)... budgets prévisionnels.
- Planification et contrôle.

4. Le plan Marketing

Montrer qu'étant donné les stratégies choisies : marketing (ventes à l'export), industrielle (recours à la sous-traitance), R & D, la structure actuelle interne de la société est la meilleure possible ou au contraire doit être modifiée ou renforcée pour atteindre les résultats, entraînant le recrutement de nouveaux personnels.

- Structure interne : se rappeler de Peter Drucker, (Bien connaître votre affaire et réussir) : on doit adapter la structure de l'entreprise à la stratégie et pas la stratégie à la structure.
- Mode de gestion : gestion par les objectifs, décentralisation, définir les « points de contrôle », accroître les délégations...

9. Tout ce qui concerne la finance (5/6 pages)

1. La rentabilité des opérations

Ce plan financier à cinq ans présente les diverses options retenues, les états détaillés étant renvoyés en annexe.

Synthèse des principaux budgets :

- Ventes et rentabilité : structure française, selon le plan comptable et structure anglo-saxonne, par fonctions (très utile) ;
- Ventes, coûts des ventes, dépenses marketing, dépenses de R & D, dépenses, administrations, Résultat ;
- Trésorerie ; rappeler les habitudes de paiement de la clientèle : les conditions fournisseurs, les acomptes sur commandes.
- Structure du bilan. Actif et Passif. Emplois et ressources ; cash disponible ;
- Plan de financement ;
- Estimation des besoins : dépenses corporelles et incorporelles ;
- Estimation des ressources : ressources internes, ressources externes recherchées ;

- Présentation du « package » financier : prêts à moyen terme, aides et fonds publics ANVAR par exemple ; apports en capital et vrais fonds propres indispensables.

2. Montants recherchés

- Quel type d'actions à souscrire ?
- Quelle part pour les nouveaux actionnaires ? Donc quelle valorisation ?
- Quelles plus-values raisonnables ?
- Quelle rémunération prévisible ?
- Un plan de Stock options pour le personnel ?

3. Rentabilité des investissement – TRI estimé

- Rentabilité financière visée : c'est-à-dire résultats nets après impôts rapportés au capital, aux fonds propres, au capital additionnel :
- Perspective de valorisation de la société et plus-value en capital ; très important.
- TRI possible.

10. Sortie envisagée – Risques et opportunités (3/4 pages)

Sortie : la Bourse sera-t-elle une sortie envisageable et payante ?

Ou bien faut-il envisager une sortie industrielle ? Vers qui ? Une entreprise française, une étrangère ? un groupe ? Une PME ?

Risques : Quels sont les risques majeurs du projet présenté et de quelle nature sont-ils : commerciaux, industriels, financiers ?

Existe-t-il des risques mineurs ou **facteurs négatifs** risquant de retarder la réalisation dans le timing fixé à l'avance ?

- Quelles sont les actions possible sur les frais fixes ? sur les frais variables ?
- En dessous de quel niveau d'activité la survie de l'entreprise est-elle compromise ?

Opportunités : Quelles sont à l'inverse, les opportunités qui pourraient se présenter permettant soit d'améliorer un développement compromis par des difficultés au départ, soit d'accélérer la croissance et de réaliser en quatre ans ce qui était prévu en cinq ?

11. Annexe (nombre de pages variable)

Elles contiennent tous documents indispensables à la compréhension du plan :

Les derniers bilans lorsque l'entreprise existe déjà ;

Une documentation commerciale sur les produits ;

Un texte de brevet ou un accord commercial important ;

Les états financiers détaillés concernant le plan, à cinq ans avec comptes d'exploitation prévisionnels par trimestre les deux premières années puis par semestre, bilans, plans de financement, plans de trésorerie : dans les cas de créations d'entreprise, un grand niveau de détail est indispensable pour ce qui concerne la trésorerie (encaissements, décaissements, découverts...)

Et surtout, les CV des dirigeants, fondateurs et membres de l'équipe.

12. Les références

Dans les cas de créations d'entreprise, une liste de références concernant les personnes clés, les fondateurs, les managers, les membres de l'équipe ainsi que les références des clients qui achètent déjà le produit ou qui vont acquérir le produit nouveau.

Les investisseurs devront appeler ou rencontrer ces références pour discuter des individus et des produits.

REMARQUE

Le Plan ne contiendra pas tout cela : il deviendrait illisible. Mais c'est le genre de questions que vont poser les investisseurs et il appartiendra au dirigeant de sélectionner **les points essentiels** pour les inclure dans le plan.

