



# Sensibilisation aux Plan d'affaires

Emmanuel VINCENT  
Novembre 2013

© Emmanuel VINCENT - merci de ne pas diffuser





# Le plan d'affaires

## " le plan de vol des managers "

# Le management...

- Étymologie très ancienne: issu du verbe anglais "to manage" l'Oxford English Dictionary fait découler "management" du français, et plus particulièrement des termes "mesnage" et "mesnager", qui au XIIIe siècle référaient à l'art de gérer les affaires du ménage, c'est-à-dire : conduire son bien, sa fortune et ses domestiques de façon judicieuse.
- Autres origines, plus incertaines :
  - l'italien "maneggiare" (contrôler, manier, avoir en main, du latin manus : la main)
  - le français "manège" (faire tourner un cheval dans un manège).
- ⇔ gestion ou administration



## ... c'est diriger, conduire

⇒ élaborer un plan de route prends du sens

# Le plan d'affaires

Qu'est ce? À quoi ça sert?



- Un plan de route / outil logique de conduite répondant à :
  - d'où le projet entrepreneurial part ?
  - où va-t-il ?
  - comment compte-t-il y aller / quelles en sont les étapes ?
  - quelles ressources (au sens larges) y sont nécessaires ?
- Un arbitrage entre les risques et la rentabilité
- Pour:
  - Conduire le projet jusqu'au but : planifier
  - Anticiper
  - Communiquer à l'extérieur (banques, capital-risque, etc.)
  - Rassurer les parties prenantes

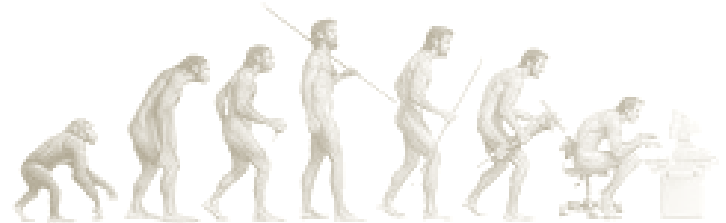




**Le but d'un projet innovant**  
**"faire passer l'Invention à l'Innovation"**  
☞ **trouver son ou ses marché(s)**

# L'origine de votre projet innovant

- L'origine
  - Spin off ? Historique du projet
- Expliquer la technologie
  - Essayez de la vulgariser dans un premier temps
  - Détails précis de la technologie en annexe (si besoin)
- Présenter les technologies concurrentes
  - Pensez aux technologies concurrentes directes et indirectes
- Présenter les valeurs ajoutées de votre technologie
  - Comparez aux technologies présentées comme concurrentes
- Liberté d'exploitation
  - Propriété intellectuelle, accords de transfert de technologie, etc.



# Le ou les marchés ciblés

- À quel(s) besoin(s) répond votre invention ?
  - ↳ Opportunités d'affaires
- Quel(s) marchés retenez-vous ?
  - Pourquoi ?
  - Si plusieurs marchés:
    - préciser/justifier un ordre de priorité (time to market)
    - cohérences versus votre cœur de métier ?
  - Zones géographiques ciblées

# Présenter l'environnement dans lequel le projet / l'entreprise évoluera

- L'analyse SPECTRED de l'environnement
    - Social
    - Politique
    - Économique
    - Culturel
    - Technologique
    - Réglementaire
    - Écologique ou Éthique
    - Démographique
- Identification d'enjeux, de leviers et de possibles parties prenantes

Notons qu'il existe d'autres dénominations de ce type d'analyses de l'environnement de projets entrepreneuriaux tel : PESTEL (Politique, Économique, Socio-Culturel, Technologie, Éthique ou Écologique, Législatif)



# La chaîne de valeur du projet

- Processus de développement et de production de votre offre
- 
- Définir le cœur de métier de l'entreprise
    - focus sur vos compétences distinctives
    - répondre à " je fais ou je fais faire ? "
    - Influence de l'environnement d'affaires sur l'entreprise  
exemple: analyse des 5 forces de Porter (Concurrence, Nouveaux entrants, Pouvoir des clients, Pouvoir des fournisseurs, Produits de substitution)
  - Définir la mission de l'entreprise
    - En fonction de votre cœur de métier, vos objectifs, votre ou vos marché(s) et de l'esprit des entrepreneurs - fondateurs
    - Être clair (éviter les termes imagés ou les doubles sens)
    - Être court
  - Définir la vision de l'entreprise
    - Projection dans 5 ou 10 ans
    - Envergure de l'entreprise et de son offre,
    - Empreinte dans l'environnement de l'entreprise ("devenir leader...")

# Ressources clés

- ✓ **Votre équipe - RH** (actuelle et à venir)
  - ↳ Profils (CV en annexe), organigramme, force et faiblesse de l'équipe, ressources complémentaires nécessaires, calendrier de recrutement, ...
- ✓ **Votre gouvernance**
  - ↳ Conseil d'administration, conseil scientifique, ...
- ✓ **Votre réseau**
  - ↳ collaborations / partenaires, fournisseurs, clients, concurrents, financeurs, associations, acteurs clés, ...
- ✓ **Identifier les ressources matérielles clés dont vous aurez besoin en interne**

↳ Vous placer les entrées, les sorties, les influences de ces ressources clés sur chaque "milestones" de votre plan stratégique

# Plan Marketing

- ✓ **Faire une analyse de la situation**

Analyse FFOM (plus connu sous l'appellation SWOT)

- ✓ **Faire une description du marché ciblé**

Portrait démographique

Estimation de la demande / du besoin (👉 clients vs prescripteur ou utilisateur)

Motivations d'achat (qu'est-ce qui motive et/ou motivera votre clientèle?)

Évènements phares du secteur

- ✓ **Établir des objectifs marketing clairs**

Analyse SMARTE (**S**pécifique, **M**esurable, **A**tteignable, **R**aisonnable, **T**emporellement défini, **É**valuable)

- ✓ **Établir votre stratégie marketing**

4 à 6 «**P**» du marketing: **P**roduit, **P**rix (positionnement), **P**lace (où), **P**romotion (outils, méthode), **P**ersonnes (qui fait quoi, RH) et **P**rocessus (planification)

- ✓ **Projection financière du plan marketing**

Budget marketing

Prévisions de ventes

Estimation des marges brutes

...

# Aspects juridiques et réglementaires

- ✓ **Forme juridique**

Dates clés? Forme juridique? Capital? Représentants légaux?

- ✓ **Répartition du capital social**

Identité des actionnaires? Quote-part du capital détenu ? Pacte d'actionnaires?

- ✓ **Évolution du capital social**

Perspectives d'évolution de ce capital? Projection des effets des augmentations de capital en termes de dilution? Ouverture aux employés (stock options, etc.)?

- ✓ **Propriété intellectuelle et protection industrielle**

Point sur la PI: dates, clés? Propriétaires? Accords? Liberté d'exploitation? PI concurrentes? Savoir-faire non protégé ou non protégeable (know how)? Perspectives à moyen terme? Nom de la société? Marques existantes? Noms de domaines? Concurrence et/ou risque d'amalgame?

- ✓ **Chronologie des obligations réglementaires identifiées (marquage CE, essais cliniques, AMM, etc.)**



# Stratégie et étapes clés

- ✓ Vous savez où vous allez
- ✓ Vous avez identifié différents chemins pour y aller
- ✓ Vous rappelez les principaux risques identifiés
- ✓ Vous vous assurez de la rentabilité du projet

↳ Vous justifiez la stratégie retenue

↳ Vous identifiez les étapes (milestones)  
clés de cette stratégie

# Projections financières



↳ besoins de financement ↳ bénéfices et dépenses envisagées

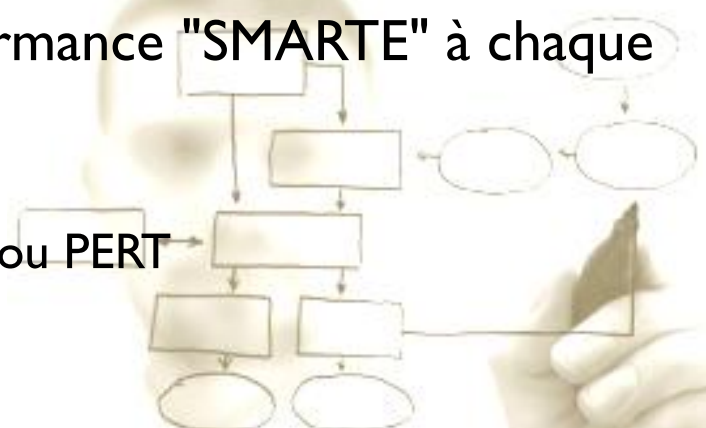
- Chronologie selon vos étapes stratégiques sur 3 à 5 ans (compte de résultat)
  - Coût de production de vos produits ou de vos services?
  - Frais d'exploitation de base?  
(incluant le coût du recrutement, les salaires, les partenariats, etc.)
  - Quel chiffre d'affaires (ou déficits) pensez-vous atteindre chaque année?
  - Plan de trésorerie mensuel sur les 12 à 36 premiers mois
    - ↳ Délais de paiement clients ? Conditions de règlement fournisseurs ? Pics identifiés de trésorerie ? Risques et solutions de découverts?
- Une analyse de rentabilité: break-even point
  - ↳ profits et retour sur investissement (ROI): intérêts pour les investisseurs?
- Besoin et plan de financement (≠ options à chaque étape)
  - Besoin de financement global et montant des fonds recherchés
  - Identifier les leviers stratégiques existants (CIR, PCRD, FUI, ANR, OSÉO, etc.)
  - Modes d'accès aux financements envisagés
  - Identifier et localiser les financeurs potentiels (adaptés à vos besoins)
    - ↳ Supports publics, banques, business angels, capitaux de risques, corporate funds, etc.
  - Chronologie de vos besoins à chaque étape stratégique : Entrées et possibilités de Sorties des investisseurs (récapituler les risques pour chaque étape)
    - ↳ augmentations de capital successives et prévisions de dilution du capital

# Plan opérationnel

Objectif: planifier de façon optimale, communiquer sur le planning établi, anticiper les besoins et les choix qu'il exige

- ✓ Intégrer l'ensemble des chronologies réalisées précédemment.
- ✓ "Alertes" pour les points à anticiper (recrutements, etc.), les milestones et les points de vigilance
- ✓ Utiliser des outils de veille stratégique (ex: NetVibes)
- ✓ Intégrer des indicateurs de performance "SMARTÉ" à chaque étape clé.

Exemple d'outils: diagramme de Gantt ou PERT





# L'executive summary ou "résumé opérationnel"

- ✓ Synthèse rapide du plan d'affaires (une page)
- ✓ Reprises des points clés abordés:
  - Présentation de l'offre et de votre cœur de métier
  - Description du/des marchés
  - Environnement d'affaires
  - Point réglementaire / juridique
  - Description de l'équipe
  - Financement
- ✓ En introduction du plan d'affaires





Et n'oubliez pas...

... la chance est un élément  
crucial de votre réussite...

... et la chance ou les  
opportunités, ça se provoque !

(vidéo du [Pr. Philippe Gabilliet](#))