

# LES FONDAMENTAUX DU BUSINESS PLAN



Frédéric Iselin

[iselin@hec.fr](mailto:iselin@hec.fr)

<http://studies.hec.fr/web/iselin>

HEC  
PARIS

# AGENDA

**1. DEFINITION DU BUSINESS PLAN : pour qui, comment ?**

**2. CONTENU DU BUSINESS PLAN : chapitres et outils**

**3. DIFFERENTS TYPES DE BUSINESS PLANS : la forme**

**4. QUELQUES CONSEILS : pièges à éviter**

# DEFINITION D'UN BUSINESS PLAN



- Un document par lequel une équipe présente un **projet de développement** à court et moyen terme (3-5 ans) : création/reprise d'une entreprise, nouvelle activité, fusion-acquisition
- Une notion galvaudée pour un exercice relativement **normé**
- Une construction intellectuelle, à **soumettre à l'épreuve des faits** \*
- Une construction prévisionnelle qui doit **inclure plusieurs scénarii** \*

# UN BUSINESS PLAN POUR QUOI FAIRE ?



## VECTORISER L'ACTION

- Prendre du recul
- Vérifier l'intuition
- Déterminer les besoins
- Donner des points de repère pour le pilotage
- Informer et motiver tous les collaborateurs

Interne

## SE DIFFERENCIER

- 2 000 exe. sum.
- 500 BP
- < 200 rdv
- **1% d'investissements**

Externe

Un document qui doit **s'adapter à chaque situation**, sur le fond (*banquier vs. VC*), sur la forme (cf. déclinaisons) et dans le temps

# UN BUSINESS PLAN DOIT CREER

## 1. L'intérêt

- Explication claire des objectifs et des choix
- Mise en valeur des actifs et/ou du potentiel
- Cohérence et bon sens des éléments financiers
- Prise en compte des attentes de chaque « stake holder »

## 2. La conviction

- Sentiment de transparence et de sécurité
- En montrant l'expérience et l'engagement de l'équipe
- Humilité en prise en compte des risques sans complaisance



## 3. L'engagement

# UN BUSINESS PLAN AVEC QUI ?



## Sous-traiter ou faire soi-même ?

- Un regard objectif et éventuellement non complaisant est indispensable
- Au minimum, une démarche collaborative

## Les partenaires possibles :

- Cabinets de conseil, consultants en tous genres ou intermédiaires en levée de fonds
- Équipes d'étudiants (minimum MBA)
- De 0 à 25 K€

# AGENDA

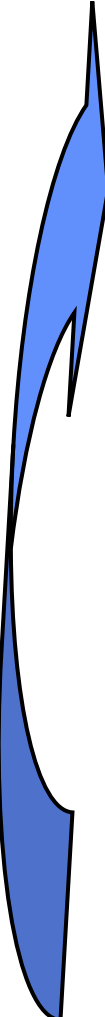
**1. DEFINITION DU BUSINESS PLAN : pour qui, comment ?**

**2. CONTENU DU BUSINESS PLAN : chapitres et outils**

**3. DIFFERENTS TYPES DE BUSINESS PLANS : la forme**

**4. QUELQUES CONSEILS : pièges à éviter**

# PRINCIPAUX CHAPITRES D'UN BUSINESS PLAN

- 
1. L'« executive summary » : **un enjeu qui peut être décisif**
  2. Situation présente de l'entreprise ou projet : **sur quel socle bâtissons-nous ?**
  3. Définition et analyse du marché : **prouver qu'il existe une demande attractive, croissante et solvable**
  4. Équipe (fondateurs et management) : **la légitimité à entreprendre**
  5. Autres actifs disponibles : **ce qui va faciliter le projet**
  6. Stratégie, business modèle et avantages compétitifs : **quelle offre unique proposer face à la demande ? Comment générer des revenus ?**
  7. Plan opérationnel : **prouver la capacité à délivrer**
  8. Hypothèses et analyse des risques : **de quelles alternatives disposons-nous ?**
  9. Éléments financiers : **prouver que les points précédents mènent au profit**

Réflexion

Action



# SITUATION PRÉSENTE DE L'ENTREPRISE OU PROJET

## Pour les entreprises existantes :

- Positionnement stratégique
- Avantages compétitifs
- Chiffres clés
- Produits et/ou services
- Clients
- Partenaires stratégiques
- Capacité passée à délivrer
- Répartition (et historique) du capital
- Raisons d'entreprendre ce nouveau développement
- Cohérence (ou rupture) stratégique avec le métier actuel



## Pour les entreprises en création :

- Raconter l'histoire : comment l'idée est venue
- Les appuis sur lesquels compter : entourage, réseau, essaimage

# DEFINITION ET ANALYSE DU MARCHE

- **Opportunité** : Quels problèmes résolvons-nous pour nos clients ? le marché est-il suffisamment imparfait ? Peut-on chiffrer ces imperfections ? « Nice to have » ou « must have » ?
- **Acteurs et règles du jeu** : rapports de force, barrières à l'entrée, offres disponibles, compétitivité, élasticité des prix (*forces de Porter*)
- **Périmètre du marché visé et organisation** : *chaîne de la valeur externe*
- **Chiffres clés** : taille + croissance + tendance
- **Demande** : solvabilité, motivations d'achat, valeur perçue, coût de transfert éventuel, accessibilité, segmentation
- **FCS**



# CONSTRUIRE UNE EQUIPE

## Les membres de l'équipe :

### ➤ Les fondateurs

- ✓ Expérience professionnelle et diplômes (CV en annexe)
- ✓ Succès (et/ou échecs)
- ✓ Réseaux
- ✓ Niveau d'implication/engagement
- ✓ Recommandations personnelles
- ✓ Complicité
- ✓ Répartition capital/pouvoir
- ✓ Compétences manquantes



### ➤ Le management

- ✓ Qualité et complémentarité des profils
- ✓ Collaborations extérieures venant en appui (comment ?) du projet

## L'organisation (annexe) :

- ✓ Rôle opérationnel de chacun
- ✓ Organigramme
- ✓ Description de postes

➤ « L'équipe, l'équipe, l'équipe » ?

# LES AUTRES ACTIFS

## La technologie et/ou les savoir-faire :

- Les seuls actifs, avec l'équipe, pour les créateurs
- Importants à mettre en avant pour les aides et les investisseurs
- Attention, c'est également un prisme facile pour juger un projet :
  - ✓ En quoi sont-ils plus performants que les autres ?
  - ✓ Ont-ils des déclinaisons possibles dans d'autres secteurs ?
  - ✓ Contrôle de la cohérence : R&D, CIR et recrutements



## Et aussi :

- Les contrats (clients, partenaires) sont aussi des barrières redoutables
- Les parts de marché
- La marque
- Les certifications (normes) obtenues
- Labels et distinctions diverses (start-up)

# POSITIONNEMENT

- Données du marché et de l'environnement
- Possibilités de l'entreprise
- Volonté des actionnaires



**Choix du segment qui valorise mieux l'offre**

## Glacé: focusing the primary targets

### End customer

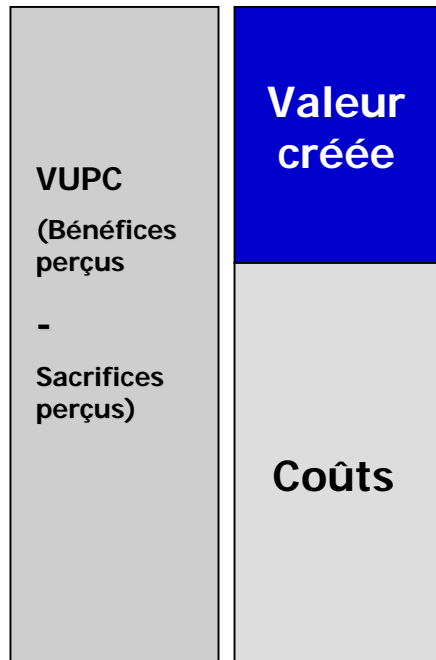
- Fanatics of convenience and newness
- the early adopters

### Beverage Brand: **brewers**

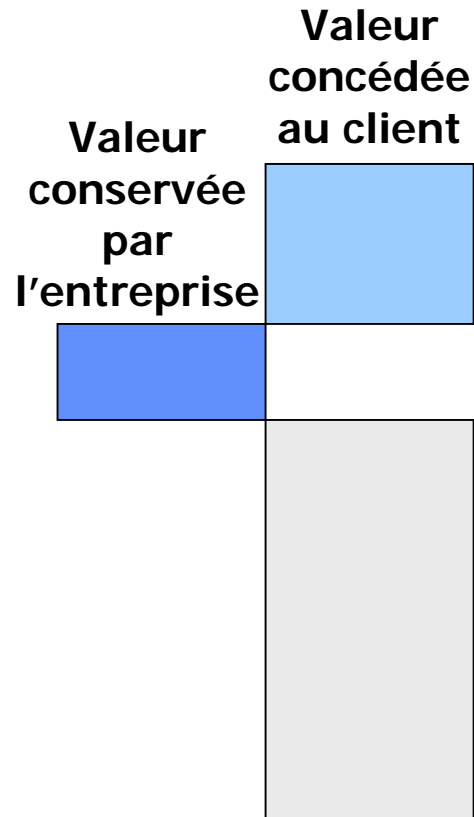
- beer is a declining market (- 0,8% volume / year in Europe) in which the can segment is expanding (+ 6%/year recently)
  - it is very competitive, with few major global (European included) brewers striving for differentiation/innovation
  - and regulation forbids access to vending machines for alcoholic beverages
- ⇒ **The easiest target to convince and capture**



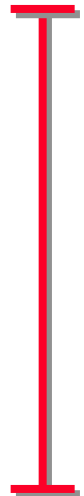
# LA CRÉATION DE VALEUR DOIT ÊTRE PERCEPTIBLE



1. Générer la plus importante valeur possible



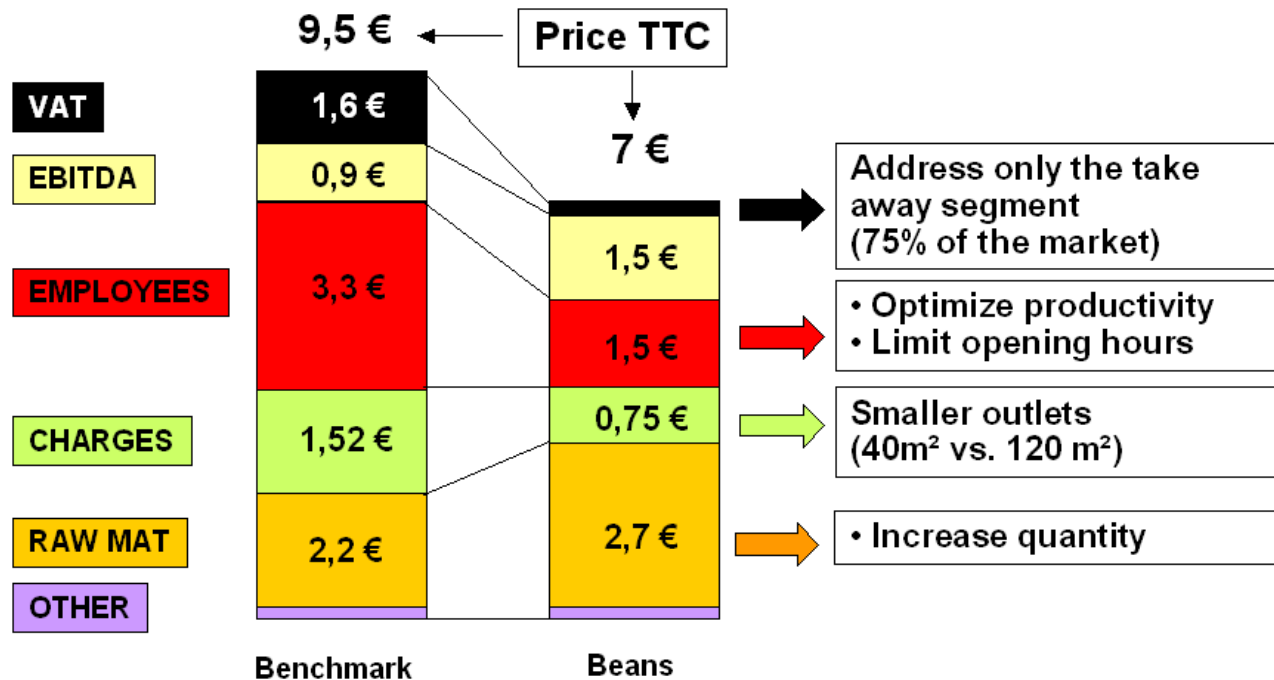
PV client



2. Déterminer les modalités de partage de cette valeur (selon les habitudes du secteur et le potentiel de négociation)

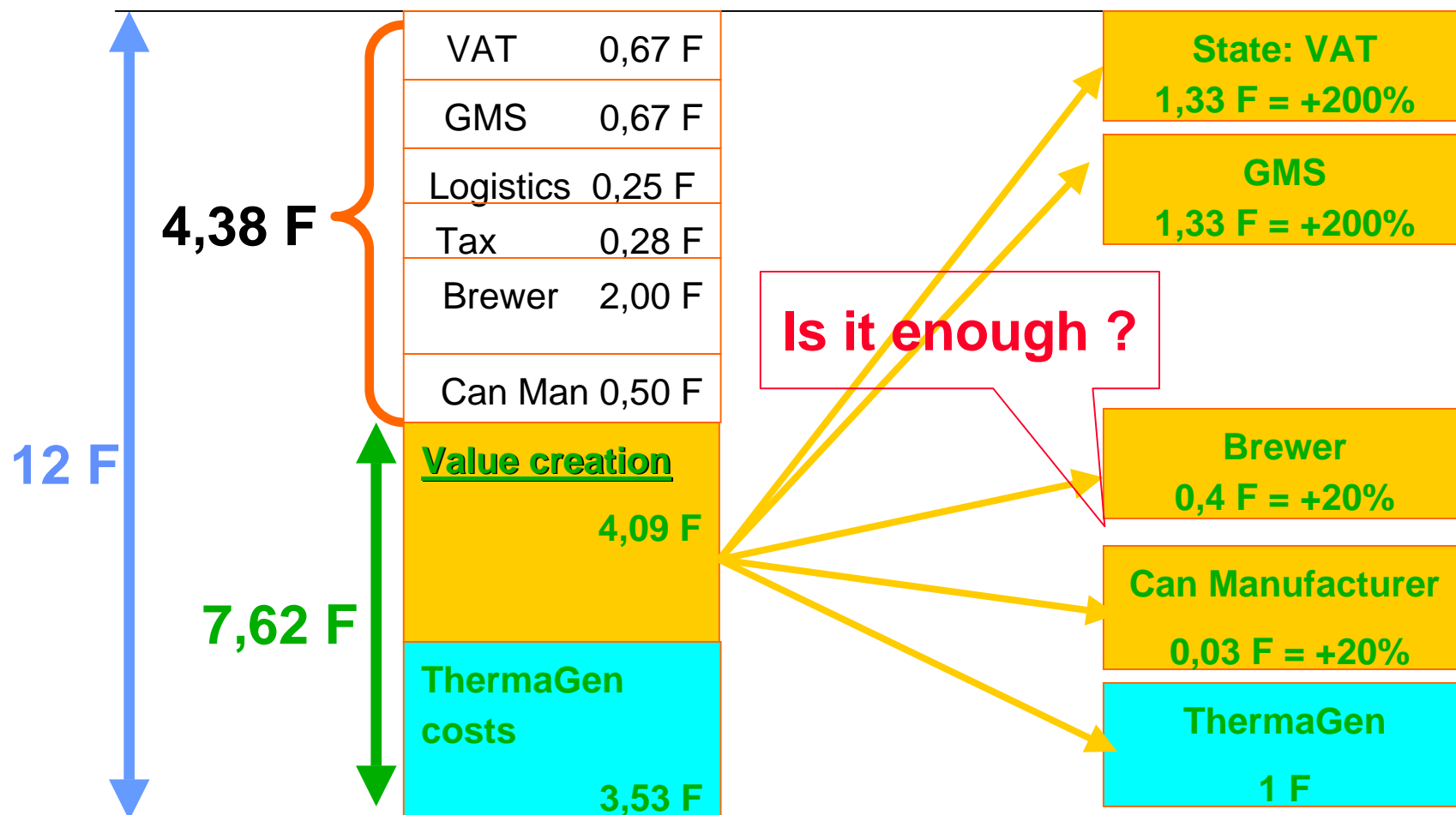
# LA CRÉATION DE VALEUR DOIT ÊTRE MESURABLE

## Meal cost analysis





# LA VALEUR CREEE DOIT ÊTRE PARTAGEE





# PROPOSITION DE VALEUR = STRATEGIE



- Nécessite d'étudier quantitativement et qualitativement son marché : **VUPC**
- Privilégie le **segment qui valorise l'offre au plus haut**
- Doit **concerner le maximum d'acteurs** présents dans cette chaîne
- Implique une **organisation de l'entreprise** (allocation des ressources)  
cohérente avec l'offre proposée aux clients
- Permet de s'assurer qu'il n'y a **pas de perte de marge** (PV trop bas)
- **Détermine les PV** en prenant en compte les charges et la VUPC
- Permet aussi de **formaliser l'argumentaire commercial opérationnel**

# LE MODELE ECONOMIQUE IDEAL...

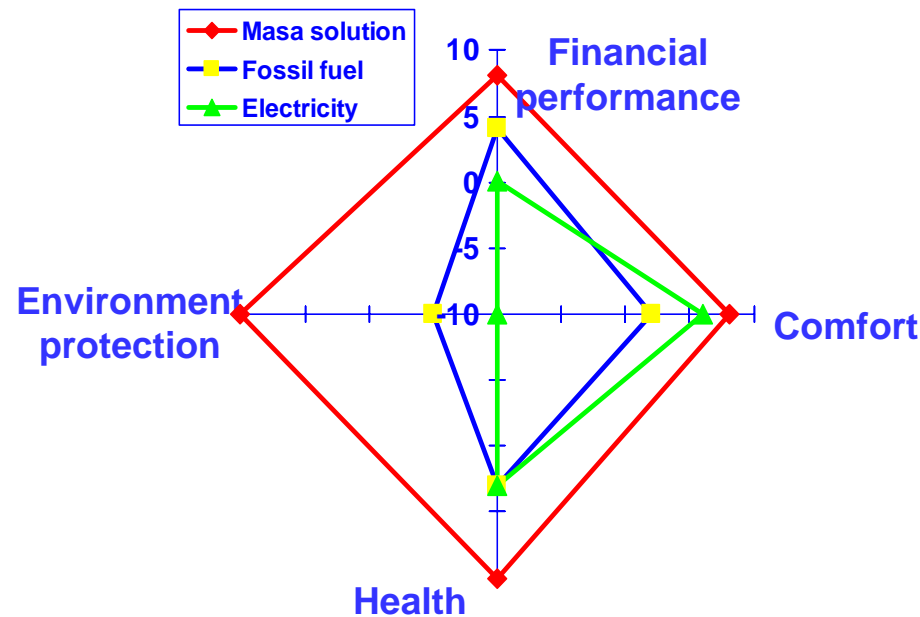
- Pertinent
- Fiable
- Récurrent
- Rassurant (pluralité des sources)
- Contributeur au BFR



**Assurer une cohérence avec la structure des coûts (*coûts fixes*  
→ *BM récurrent*)**

# CONCURRENCE ET AVANTAGES CONCURRENTIELS

- La concurrence s'étudie **par rapport à un positionnement**
- Concurrence = **tous les substituts à l'offre**
- Les concurrents sont à comparer **selon les FCS** du business considéré

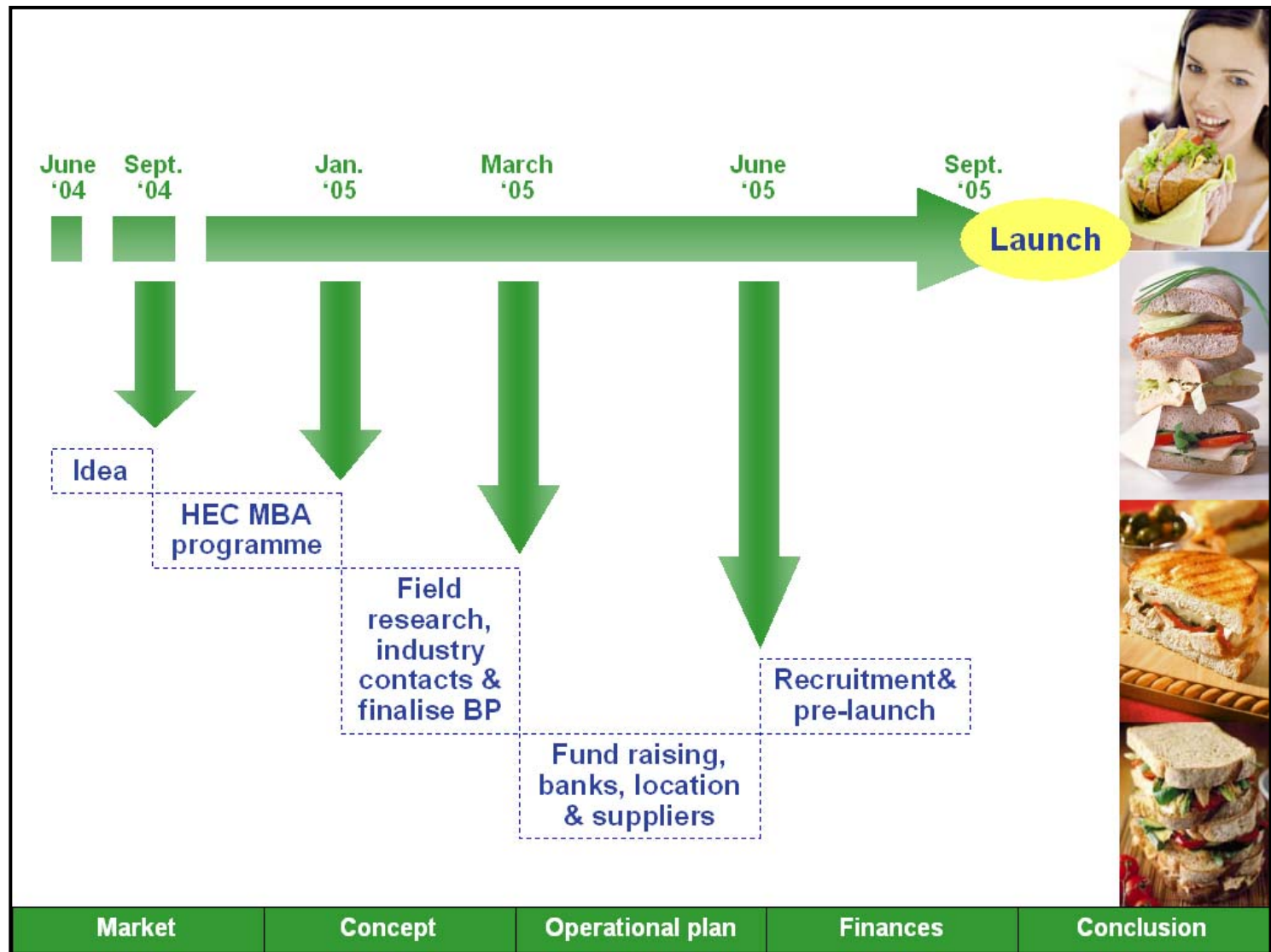


# PRINCIPES DU PLAN OPERATIONNEL

- Point critique : prouver **l'aptitude à délivrer** alors que l'échec vient souvent de l'implémentation
- Un exercice souvent considéré comme fastidieux
- **Cohérence** avec les choix faits en amont
- **Alimentation des hypothèses** en aval
- **Travail d'équipe**, qui engage chacun
- Attention aux **inerties** :
  - ✓ Les actions prennent toujours plus longtemps que prévu ("frictions" avec la réalité et la concurrence)
  - ✓ L'enchaînement des actions n'est jamais aussi fluide qu'on ne le prévoit
  - ✓ Réajuster en cas de besoin
- Horizon : **1 an**
- Représentation graphique des **principales étapes** du plan opérationnel



# PLANING



# CONTENU DU PLAN OPERATIONNEL

- Ce peut être une « poubelle » où l'on place les éléments non-clés, **selon le type de business** :
  - ✓ Marketing mix
  - ✓ R & D, si la dimension technologique est faible
  - ✓ Production et logistique, dans la plupart des cas
  - ✓ RH, excepté pour les fondateurs et les postes clés
- Ventes :
  - ✓ Typologie des clients (priorités)
  - ✓ Méthode utilisée (prospection, réseaux, salons, etc.) ;
  - ✓ Organisation des vendeurs (par zones, par typologie de clients, etc.)
  - ✓ Objectifs chiffrés par canal (→ éléments financiers)
- Production & logistique : méthodes, sous-traitance (→ achats) et capacités
- Ressources humaines
  - ✓ Prévisions et mode de recrutement
  - ✓ Organigramme
  - ✓ Salaires, intéressement, stock options, etc. (→ éléments financiers)



Pour chaque rubrique : **calendrier, coûts, responsable et contrôle**

# Operating plan - Production

## Organisation

- 50% of sandwiches ready-made (morning) :
  - Prepared in advance,
  - Re-stocked.
- 50% of sandwiches « on-demand »

	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17
1st employee		PREP	SELL	SELL	SELL	SELL		
2nd employee		PREP	PREP	SELL	SELL	SELL		
3rd employee		PREP	PREP	SELL	SELL	SELL		
4th employee			PREP	SELL	SELL	SELL		
5th employee				CASH	CASH	CASH		
Manager		PREP	PREP	CASH	CASH	CASH		

## Productivity analysis

SELL	1 every 4 min
PREP (« on-demand »)	1 every 4,5 min
CASH REGISTER	1 every 1,5 min



Market

Concept

Operational Plan

Finances

Conclusion



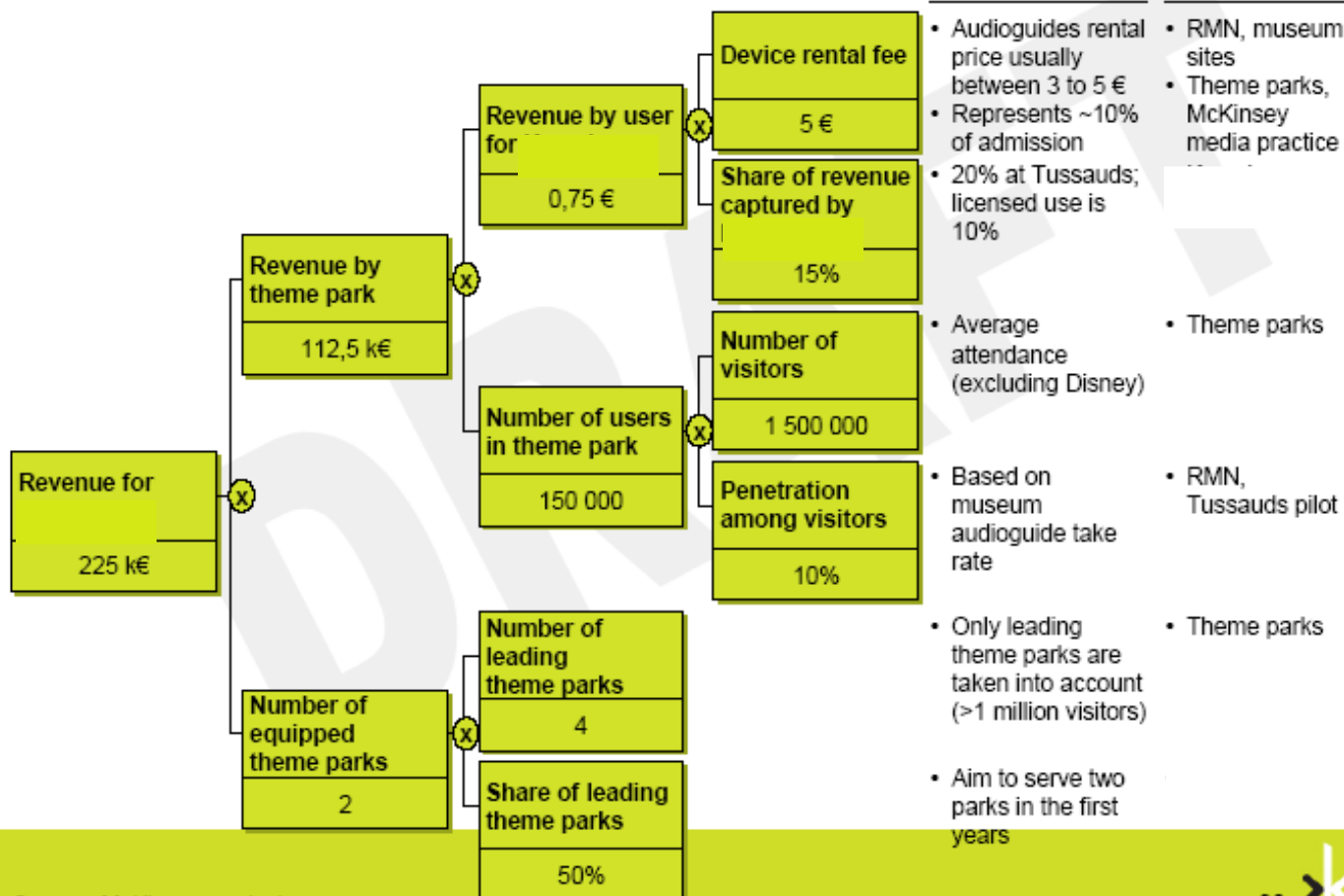
# HYPOTHESES DE REVENUS

## Nouveau projet → hypothèses

### THEME PARKS : ESTIMATION OF FRENCH MARKET POTENTIAL

Annual, for one park with 1,5 million visitors using closed system

FIRST ESTIMATE  
FRANCE ONLY



Source: McKinsey analysis

38





# HYPOTHESES DE CHARGES

## Hypotheses

	Beans	Benchmark
<b>OPENING</b>	250 days 11am – 3pm	300 days 10am – 6pm
<b>RENT</b>	1 500 € (40 m²)	4 000 € (120m²)
<b>PAS DE PORTE</b>	150 000 € (40 m²)	400 000 € (120m²)
<b>PRICE</b>	7 € TTC	From 6 to 12 € TTC
<b>SALES EVOLUTION</b> (Meals Year 1 / 2 / 3)	35 000 / 55 000 / 70 000	70 000 / 100 000
<b>RAW MATERIALS</b> (Year 1 / 2 / 3)	Quantity <b>+20%</b> Price <b>+20% +10% +0%</b>	
<b>OTHER</b>	Based on accepted industry standards	
<b>EMPLOYEE</b>	Productivity optimized	



Market

Concept

Operational plan

Finances

Conclusion

# ANALYSE DES RISQUES

- Risques **corrélés aux hypothèses opérationnelles, pas au fondamentaux** du projet :  
« *La demande met plus de temps que prévu à répondre à l'offre* » plutôt que « *L'offre n'est pas adaptée à la demande* »
- Des risques réels, clairement identifiés, **rassurent les investisseurs** : objectivité et l'humilité
- Méthode : identification des risques (cf. plan opérationnel)/ nature/ occurrence/ impact/ réponses apportées :
- Priorité : **+ forte occurrence/+ fort impact**

Considérer les risques :

- **Objectivité → oeil extérieur**
- **Élaboration d'alternatives**

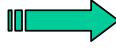




- Les éléments financiers **ne sont qu'une conséquence** des choix opérés en amont : ne pas se tromper de sens !
- Un historique (si possible) renforce la crédibilité des prévisions
- Sur 3 à 5 ans, avec une **tolérance certaine au-delà de l'année 1**
- Compte de résultat (SIG), plan de financement (durée maximale) et trésorerie mensuelle sur l'année 1 (détails en annexe)
- Comprendre les **coûts de structure** : BFR, marge brute, coûts main d'œuvre, augmentation des coûts de marketing, pérennisation des investissements en R&D, etc.
- Identification et **cohérence** des besoins de financement
- **Emploi** des fonds levés
- Valorisation :
  - ✓ Plusieurs techniques possibles, **mais quel est votre pouvoir de négociation?**
  - ✓ Intéressant pour simuler le ROI (sans oublier les actifs générés et les dividendes), et pour déterminer une **base de négociation**
  - ✓ **Laisser les investisseurs faire le 1er pas !**
- Pour des investisseurs extérieurs, **ne jamais oublier les hypothèses de sortie**



## The Trend in the Natural Products Industry: Consolidation



**Incredible values for organic brands**

- TTM Sales  
3.2X
- TTM EBITDA  
28X
- TTM Net Income  
57X

# AGENDA

1. **DEFINITION DU BUSINESS PLAN : pour qui, comment ?**
2. **CONTENU DU BUSINESS PLAN : chapitres et outils**
3. **DIFFERENTS TYPES DE BUSINESS PLANS : la forme**
4. **QUELQUES CONSEILS : pièges à éviter**

# L'EXECUTIVE SUMMARY

➤ **Un très court résumé du BP, à écrire en dernier : 1 à 2 pages maxi**

➤ **Les fondamentaux :**

- ✓ Quels problèmes résolvons-nous pour nos clients ?
- ✓ Combien sont-ils (et seront-ils) à pouvoir acheter ?
- ✓ Que leur proposer ?
- ✓ Comment ?
- ✓ Pourquoi nous préféreront-ils à nos concurrents ?
- ✓ Quelle équipe pour créer et gérer ce business ?
- ✓ Quelles opportunités de sortie pour les investisseurs ?



➤ **Quelques chiffres :** CA, résultat (cash), besoin de financement, retour sur investissement

➤ **Une étape vers un format encore plus court :** l'« elevator's speech »

## L' « ELEVATOR'S PITCH »



- D'une phrase à une 1 minute (*Thierry Desmaret*)
- Plus un exercice de **fond** que de forme
- Michelin = *Concepteur, producteur et distributeur de pneumatiques*
- Dunlop = *Transformateur de caoutchouc et application dans différents domaines d'activités\**
- Et pourquoi pas un mot ? : *Volvo = sécurité ; Ebay = enchères*

# LE PITCH IDEAL ?

*« Dans un marché européen de la prothèse orthopédique genou et rachis, qui pèse 5 Mds € et qui croît de 10 % par an,*

*les praticiens procèdent aujourd'hui de façon empirique : les opérations sont longues, imprécises et coûteuses.*

*Notre technologie de GMCAO, brevetée et opérationnelle,*

*nous permet d'offrir aux assurances (AAA, BBB) une réduction de 30 % des frais de bloc,*

*aux praticiens un gain de productivité de 50 %, sans les obliger à modifier leurs techniques, et enfin aux malades, une amélioration sensible de leur confort (anesthésie réduite).*

*Les solutions concurrentes (CCC, DDD) sont basées sur une technologie de scanner, chère et dangereuse, ou de radiologie ne permettant pas la vision 3D,*

*alors que nous offrons un produit sans danger, plus efficace et moins coûteux.*

*Notre projet, porté par un scientifique issu du EEE, associé à un manager HEC,*

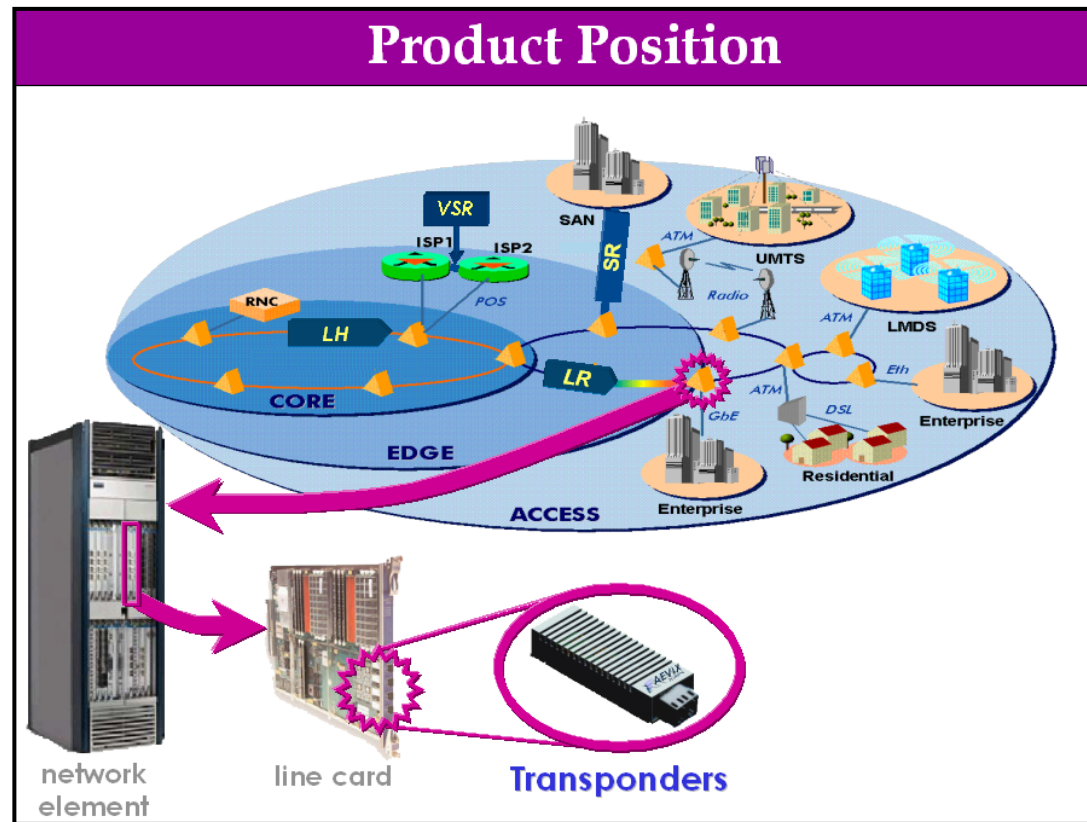
*utilise un modèle économique éprouvé : licences et SAV,*

*et nécessite l'apport de 1 M €, pour développer les ventes et commencer l'internationalisation. »*



# LE « SLIDE SHOW »

- **2 X 2 minutes** décisives
- Standard: 20 slides / 15 minutes
- Pour commencer : **une anecdote sur l'opportunité de marché**
- **Illustrez !**



# QUELQUES CONSEILS DE FORME



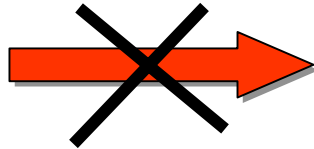
- La forme, c'est le fond qui remonte à la surface : ce qui se conçoit bien s'énonce synthétiquement (20 pages + annexes « raisonnables »)
- Dater, paginer, numéroter, utiliser le PDF
- Pas de glossaire : illustrer (*ex : robots de surveillance logicielle*)
- Bannir le langage techno, qui n'impressionne personne : « *Par un portage iso fonctionnel du code source et des données applicatives, XXX rend les applications CICS directement accessibles par des PC.* »

# AGENDA

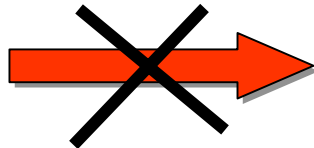
- 1. DEFINITION DU BUSINESS PLAN : pour qui, comment ?**
- 2. CONTENU DU BUSINESS PLAN : chapitres et outils**
- 3. DIFFERENTS TYPES DE BUSINESS PLANS : la forme**
- 4. QUELQUES CONSEILS : pièges à éviter**

# LES BUSINESS PLAN « EXPRESS »

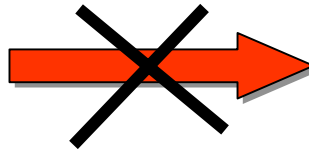
**Intuition**



**Marketing stratégique**  
Étude du marché et  
de l'environnement



**Marketing opérationnel : 4P**



**Marketing  
stratégique**



**Marketing  
opérationnel**



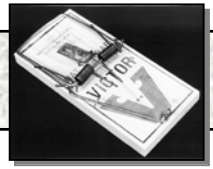
**Hypothèses  
chiffrées**

**Boule de cristal ?**

**Performances  
de l'entreprise ?**

- **Demande ?**
- **Concurrence ?**

- **Volonté des  
actionnaires**
- **Performances  
de l'entreprise**



## Concernant le marché :

- Pas de datas ou quelques chiffres très « macro » : tendances vs. VUPC
- Opportunité
- Confusion
- Accès : aux distributeurs le « sale boulot », aux prescripteurs la promo
- Oublier le client ou l'utilisateur
- Confondre marché avec technologie

## Concernant l'équipe :

- Apparaître seul
- A l'inverse, montrer un « ashram »
- Ne pas montrer d'implication personnelle



## Concernant la stratégie :

- Privilégier l'opérationnel (les clients tiennent lieu de stratégie) → manque de focalisation
- Prime aux pionniers (barrières à l'entrée = parts de marché)
- Absence de concurrence sur sa niche (« shadow competition »)
- Vendre pas cher pour « se faire une place au soleil sans déranger »
- Confondre « forces » et « avantages concurrentiels »

## Concernant les risques :

- Confondre « hypothèses basses » avec « hypothèses hautes »
- Sous-estimer les frictions de l'environnement : réactions des concurrents, « crossing the chasm »



## Concernant les finances :

- **Peu, voire pas d'hypothèses**
- **Optimisme exagéré : durée du cycle de vente, levées de fonds, délais de paiement**
- **Sous-estimation des moyens à engager pour produire : des marges parfois invraisemblables**
- **Incohérence entre les hypothèses et la stratégie**
- **Des lieux communs pour la sortie des investisseurs**

# POUR SEDUIRE LES INVESTISSEURS... AUJOURD'HUI

- Un secteur à la mode
- Un marché attractif et en croissance
- Des actifs technologiques, notamment des brevets
- Une équipe de très haut niveau
- Des avantages compétitifs indiscutables
- Profitabilité
- Des perspectives de ROI X 10



**Une belle histoire, pas un conte de fées !**



## AURIEZ-VOUS INVESTI ?



**Microsoft, 1978**

# EN SYNTHÈSE



## Réduire l'incertitude

- « Must have »
- Étude du marché réaliste
- Risques identifiés
- Justifications accessibles
- Plan B

## Bâtir la confiance

- Aucun mensonge
- Maîtrise de la demande
- Équipe + « tracks records »
- Proposition de valeur irrésistible
- Ni « fantôme », ni omnipotent

# LES FONDAMENTAUX DU BUSINESS PLAN



Frédéric Iselin

[iselin@hec.fr](mailto:iselin@hec.fr)

<http://studies.hec.fr/web/iselin>