

MINEURE ENTREPRENARIAT ENAC

DE L'IDEE AU BUSINESS PLAN

Promotion S1 2024 - 2025

PRESENTATION

- I. L'intervenant
- II. Le programme
- III. Les porteurs de projet
- IV. Business Model Canvas – Proposition de valeur
- V. le Business Plan – La stratégie
- VI. Le prévisionnel Financier

PRESENTATION DU PROGRAMME

- I. Objectif : la démarche, de l'idée au Business Plan
- II. 2 sessions collective: BP + Finances / Pitch
- III. 7 sessions individuelles : 1h / porteur de projet
- Livrables : BP, slides pitch
- IV. Durée : 4 mois
- V. Lieu : ENAC

SOMMAIRE DE LA SESSION COLLECTIVE

- I. La proposition de valeur
- II. La carte de la valeur – Value Proposition Canvas
- III. Le Business Model Canvas
- IV. Lean startup, MVP et cycles itératifs, Océan Bleu
- V. Le Business Plan
- VI. Le Prévisionnel Financier
- VII. La recherche de financement

LE PROJET D'ENTREPRISE

- De nombreux aspects vont conditionnés la réussite d'une entreprise, mais les éléments nécessaires et incontournables sont :
- La proposition de valeur
 - L'équipe (expérience, complémentarité, motivation...)
 - Le marché (taille, solvabilité, accessibilité...)

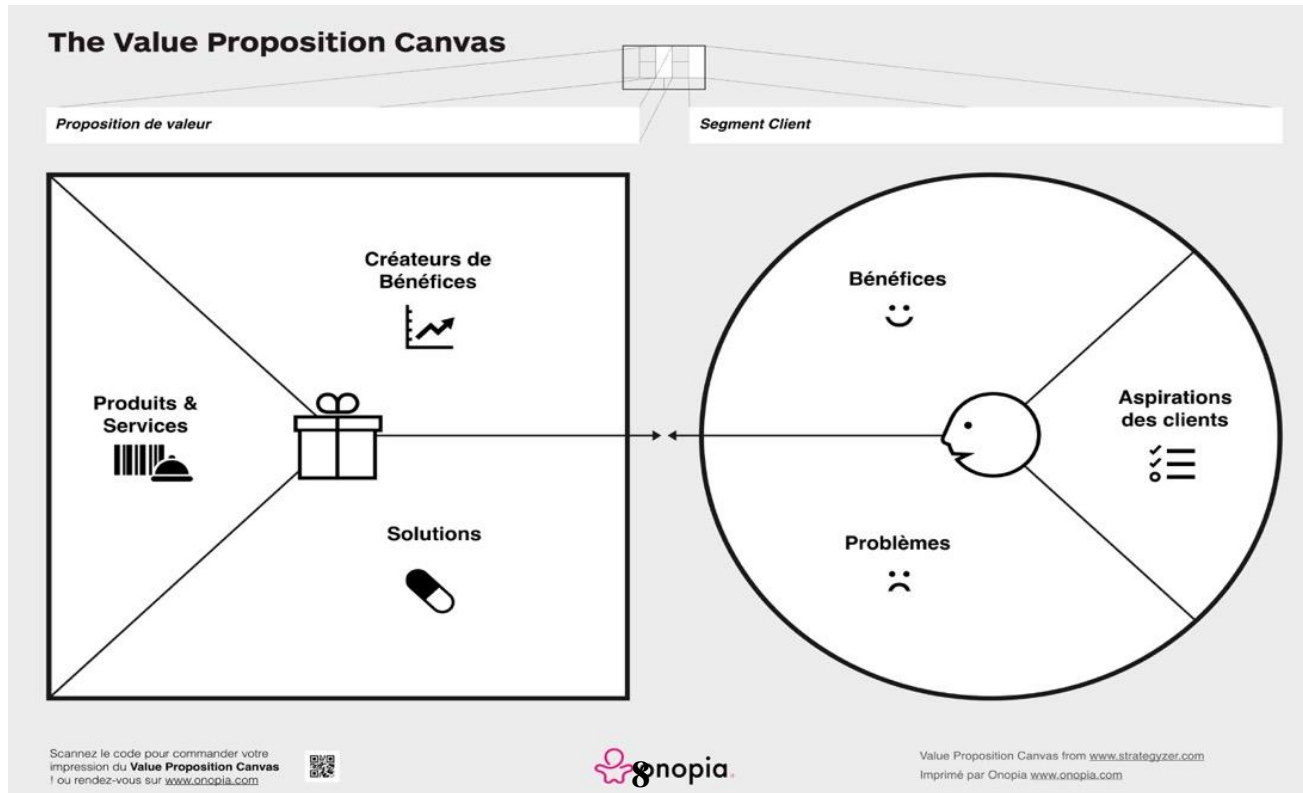
I. LA PROPOSITION DE VALEUR

- C'est la raison d'être d'une entreprise et la condition de sa survie à terme :
 - C'est la valeur unique et différenciatrice qui vous accorde un avantage concurrentiel décisif sur le marché.
 - Elle s'exprime en général en une phrase.
 - Elle est implémentée dans une solution qui a des caractéristiques et des fonctionnalités.
- C'est la raison pour laquelle un client achète un produit ou un service
 - Quel problème vous réglez ?
 - Quel bénéfice vous apportez ?

II. VALUE PROPOSITION CANVAS

- C'est un outil méthodologique pour identifier la proposition de valeur au démarrage d'un projet:
- Quelles sont les aspirations des clients ?
 - Leurs problèmes ?
 - Les bénéfices souhaités ?
 - Quels problèmes vous réglez ?
 - Quels bénéfices vous apportez ?
 - Quels sont vos produits et services qui délivre votre proposition de valeur ?

II. Value Proposition Canvas – Carte de la valeur



III. LE BUSINESS MODEL CANVAS

➤ Outil de réflexion, de partage et de formalisation cohérente de la stratégie d'une entreprise

- Proposition de valeur et segments clients (value proposition)
- Ventes et canaux d'accès clients
- Les activités et Ressources clés
- Les partenaires
- Le modèle de revenu
- Les coûts

III. LE BUSINESS MODEL CANVAS

Business Model Canvas

Partenaires Clés	Activités Clés	Proposition de Valeur	Relation Client	Segments Clients
	Ressources Clés		Canaux	
Structure de Coûts			Flux de revenus	

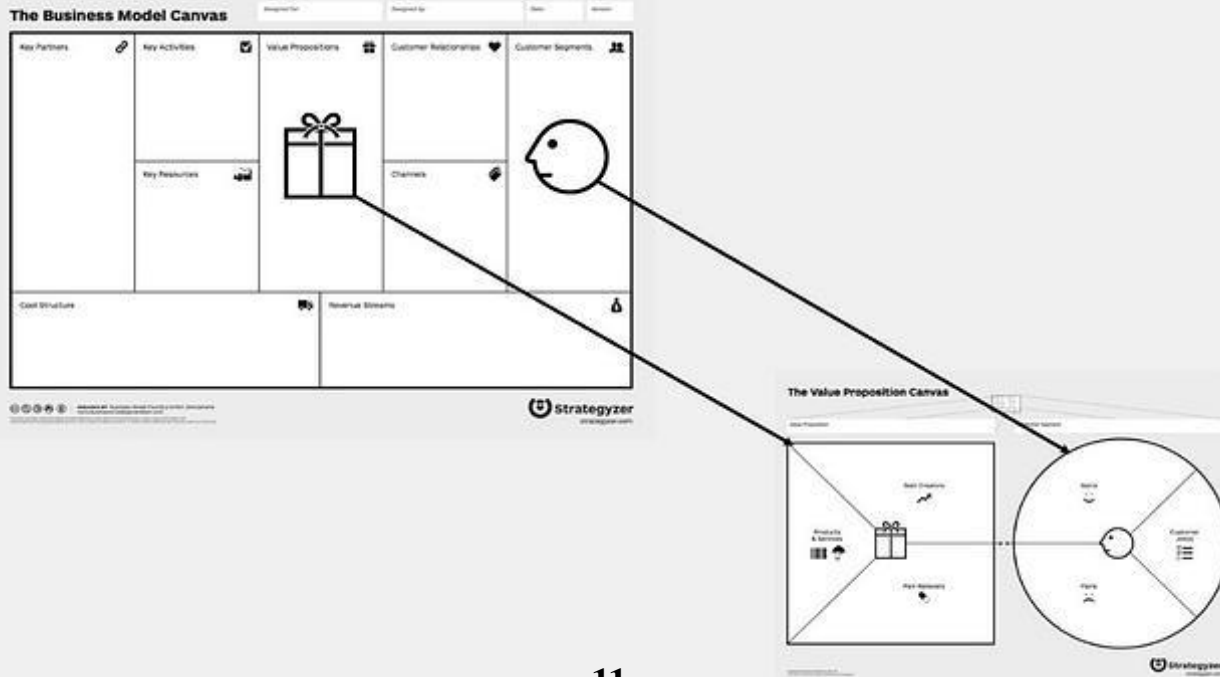
Scannez le code pour commander un Poster **Business Model Canvas** !
ou rendez-vous sur www.onopia.com



Business model canvas from www.businessmodelgeneration.com
Imprimé par Onopia www.onopia.com

Le lien Value proposition et B.M. Canvas

Business model & value proposition



UN EXEMPLE:

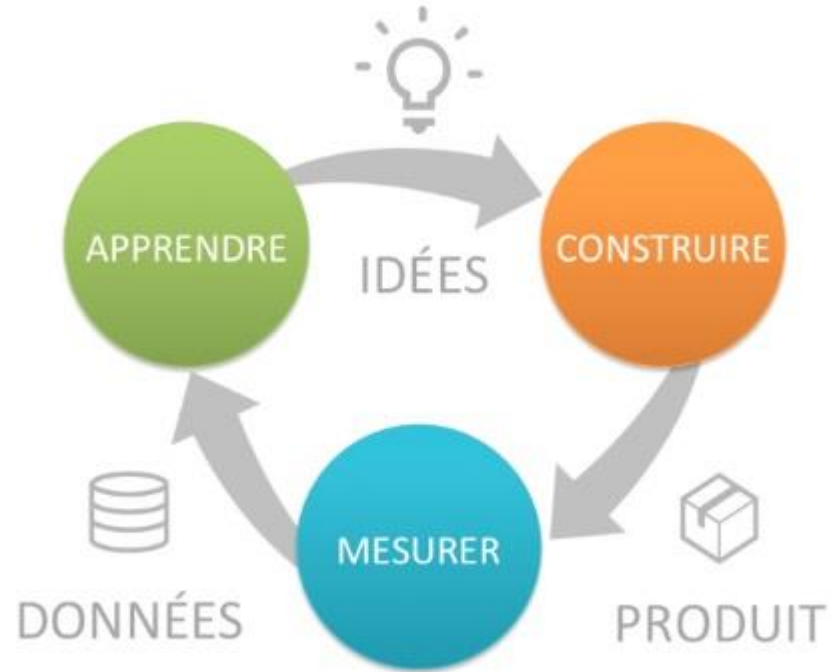


<i>Partenaires Clés</i>	<i>Activités Clés</i>	<i>Proposition de Valeur</i>	<i>Relation Client</i>	<i>Segments Clients</i>
Les photographes	Le community management	Les hébergeurs : * gagnent un revenu * Font la connaissance des voyageurs Les voyageurs : * vivent une expérience unique * Prix moins cher qu'à l'hôtel * Une facilité de réservation * Sont conseillés par les hôtes (bonnes adresses, ...)	Une assistance 24h/24 et 7j/7	Les hébergeurs : * Personnes souhaitant avoir un complément de revenu * Envie de transmettre le goût de son pays Les voyageurs : * Aventuriers * Envie de voyager autrement, découvrir des cultures * Faire des économies sur leur voyage
Les hébergeurs	La gestion de la plateforme		Une présence sur les réseaux sociaux	
Le board de l'entreprise (investisseurs, mentors,...)	La gestion des demandes/réclamations client			
Les voyageurs	<i>Ressources Clés</i>		<i>Canaux de distribution</i>	
Paypal	Plateforme web technologique		La plateforme web	
	Une large communauté de voyageurs et d'hôtes regroupés dans plus de 150 pays		L'application mobile	
			Spot TV	
			Les réseaux sociaux	
<i>Structure de Coûts</i>			<i>Sources de Revenus</i>	
Le développement de la plateforme et de l'application			Une commission entre 6 et 12% sur chaque réservation de voyageur	
Le budget marketing et communication (spot TV, community management,...)			Une commission de 3% est appliquée aux hôtes pour les frais de service	
Les ressources humaines				

IV. LE LEAN STARTUP

- Objectif: trouver son marché
- Adapter au plus vite son offre en fonction des retours clients
- La clé: la vitesse (avant, les gros mangeaient les petits, aujourd'hui, les rapides mangent les lents)
- La méthode: l'itération pour l'amélioration continue
- Les principes: économie – focus – mobilité
- L'outil: le Produit Minimum Viable (MVP)

IV. LE CYCLE ITERATIF



IV. LE PRODUIT MINIMUM VIABLE (MVP)

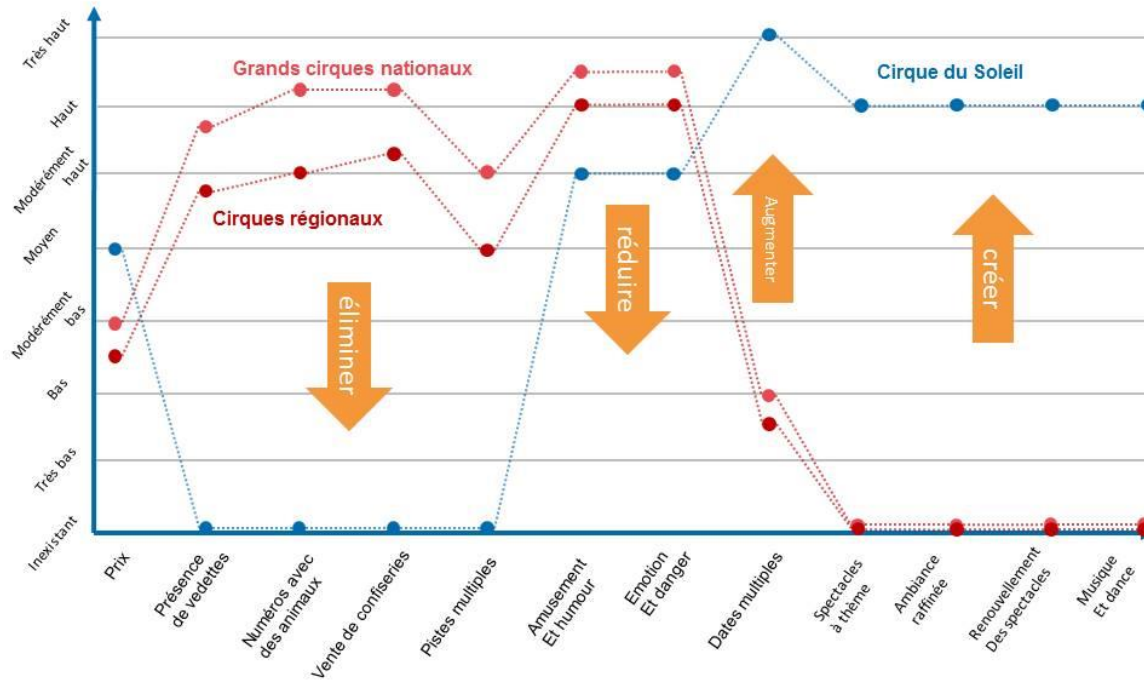
- Son objectif: tester le marché = vérifier l'adhésion des clients potentiels à la proposition de valeur
- Tester les hypothèses
- Le réaliser au plus vite
- Itérer rapidement pour adapter, améliorer
- Dépenser peu: on peut tester le concept avec un jeu de slides

IV. LA STRATEGIE OCEAN BLEU

- Sortir de l'océan rouge: marché saturé, beaucoup d'acteurs, hyper-concurrentiel, souvent déflationniste (automobile, téléphonie mobile...)
- La création d'un nouveau marché en partant d'un nouveau paradigme
- Innovation disruptive (technique ou d'usage)
- Exemples: Ryanair première compagnie aérienne low cost, Apple avec le premier Smartphone, Tesla avec la voiture électrique

IV. OCEAN BLEU: LA GENESE

Le canevas stratégique du cirque du soleil



QUELQUES REFERENCES

- Value Proposition Design – Edition PEARSON – Alex Osterwalder, Yves Pigneur ...
- Business Model Nouvelle Génération - Edition PEARSON – Alex Osterwalder, Yves Pigneur
- Lean Startup - Edition PEARSON – Eric Rives
- Stratégie Océan Bleu - Edition PEARSON – W. Chan Kim...
- Strategyser.com: méthodologies et bonnes questions
- Canvanizer.com: Business Model Canvas gratuit en ligne

V. OBJECTIFS DU BUSINESS PLAN

➤ Pour vous

- Effort d'approfondissement
- La formalisation évite les flous et les non-dits
- Ne pas faire d'impasses
- Outil de cohésion de l'équipe
- Pensez qu'il va évoluer, le BP ultime n'existe pas: savoir s'arrêter
- Le garder comme fil rouge

➤ Pour convaincre les investisseurs

- Respecter leurs demandes (forme, contenu, timing...)
- Partir de leurs attentes (se mettre à leur place, penser comme eux)
- BP = document marketing

V.1 LIVRABLES

- Livrables

- Business Plan en 15 pages
- 10 à 15 slides de présentation (Pitch deck)

V.2 LA STRUCTURE DU BUSINESS PLAN (1)

Éléments qui doivent être présents et regroupés au besoin en chapitres cohérents en fonction du projet:

1. Contexte et énoncé du problème ou du gain
2. Proposition de valeur
3. Description de la solution
4. Equipe - Répartition du Capital
5. Rôle des partenaires clés
6. Clients
7. Marché
8. Concurrence

V.2 LA STRUCTURE DU BUSINESS PLAN (2)

- 9. Marketing et canaux d'accès clients
- 10. Vision à 5 ans
- 11. Modèle économique
- 12. Production et/ou R et D
- 13. Road-Maps et Plan d'actions : Commercial, Technique, embauches
- 14. Compte de Résultat Prévisionnel
- 15. Plan de trésorerie et financements

VI. LE PREVISIONNEL FINANCIER

Il y a en général 2 types de documents en livrables:

➤ Le Compte de Résultat prévisionnel sur 3 ou 5 ans

- La construction du Chiffre d’Affaire
- Le coût des ressources humaines / sous-traitance
- Les achats (si besoin)
- Les frais d’exploitation (production et gestion)

➤ Le plan de trésorerie

- Résultat, investissement, apports (K, emprunts, Subventions), décalage TVA et charges sociales, délais de paiement clients et fournisseurs => le trou de trésorerie

➤ Pour les banques et institution publiques, on peut aussi avoir le bilan prévisionnel et le plan de financement.

VI.1. CR PRÉVISIONNEL: CONSTRUCTION DU CA

L'investisseur doit comprendre la construction du CA et vos hypothèses (prix, volume, rythme) qu'il va challenger:

- Partir du modèle économique (modèle de revenu)
 - Abonnement, oneshoot, pub, services, installation, maintenance...(1/ligne)
 - Prix par type de revenu
 - Hypothèse de nombre de clients, par type, par mois et par revenu
 - Rythme d'acquisition client
 - Total de CA mensuel => CA annuel
- Présentation synthétique annuelle avec les hypothèses de prix et de nombre de clients par type

VI.1. CR PRÉVISIONNEL: LE COÛT DES RH

L'investisseur va regarder la logique opérationnelle (cohérence entre les actions RetD, commerce, marketing...et les personnes –compétences et nombre- devant les réaliser), salaires et rémunération des dirigeants (BSCPE).

➤ Partir du plan d'embauche annoncé

- Définition du niveau de salaire par type de compétence (+ variable)
- Calcul des charges sociales (+ exo bas salaires, Mutuelle, TA, FP,...)
- Rythme d'embauche en fonction du plan d'action
- Envisager la sous-traitance (indépendants, auto-entrepreneurs...)
- Pensez aux stagiaires
- Petites entreprises de services: masse sal chargée = 75 à 80% des coûts

➤ Présentation de la masse salariale chargée par an dans le CR prévisionnel avec éventuellement la sous-traitance si elle est structurelle. Les hypothèses d'embauches peuvent être rappelées.

VI.1. CR PRÉVISIONNEL: FRAIS D'EXPLOITATION

L'investisseur va regarder la cohérence avec le plan d'action. Il y a trois types de frais:

- Frais de production, avec éventuellement achats, notamment:
 - Transport
 - Investissements: machines, serveurs... (amortissements)
 - Achat matières, Consommables, variation des stocks, Achats...
- Frais commerciaux, Marketing, communication (hors salaires), notamment:
 - Frais des commerciaux (déplacement, hébergement, réception...)
 - Abonnements
 - Outils de communication, salons, web marketing...
- Frais Généraux – Gestion
 - Liste pour ne rien oublier: loyer, EDF, fournitures, copieur, assurance locaux, RC, cotisations, honoraires EC, avocats, coût bancaire, affranchissement, telecom, site Web, hébergement, cotisation cluster...

Mettre quelques chiffres significatifs en montant annuel, choisis en fonction du projet qui font ressortir l'adéquation avec la stratégie et le plan d'action.

VI.1. CR PRÉVISIONNEL: PRESENTATION

Plusieurs présentations sont possibles avec un niveau de détails plus ou moins important qui va de 5 lignes (CA, Salaires, Marketing-commerce, FG, résultat) à 20 / 25 lignes en fonction du message à faire passer. Sans pertinence du CR, seuls 2 chiffres sont lus: le CA et le résultat. 3 possibilités de présentation:

- Comptable (par type de dépenses, peu d'informations utiles)
- Soldes Intermédiaire de Gestion (mieux si détaillés)
- Présentation Had Hoc collant au projet, avec rentabilité par BU par ex (le plus illustratif, mais plus difficile)
- Quelques règles: présentation annuelle en colonne, CA en haut, dépenses au milieu, résultat en bas. Outil : Le FISY

VI.1. LA PRESENTATION DU CR: COMPTABLE

- Chiffre d'Affaires (types de revenus, exportation)
+ Production stockée et immobilisée
- Charges d'exploitation
Variation de stocks
Achats et charges
Impôts, taxes
Salaires
Charges sociales
Immobilisations
- Résultat d'Exploitation (REX)

Produits financiers

Charges financières

- Résultat courant avant impôt (RCAI)
Impôts sur les sociétés (IS)
/ Crédit Impôts recherche (CIR) ou Innovation (CII)
- Bénéfices ou pertes

VI.1. LA PRESENTATION DU CR: S. I. G.

- Chiffre d'affaires +
Production stockée et
immobilisée
 - Achat de Production
 - Sous-traitance directe
- Marge brute de production
 - Charges externes
- Valeur ajoutée
 - Impôts, taxes, Subventions
 - Charges de personnel
- Exédent Brut d'Exploitation (EBE)
 - Autres charges
 - Autres produits
 - Amortissement
- Résultat d'Exploitation (REX)
 - Produits financiers
 - Charges financières
- Résultat courant avant impôt (RCAI)
 - Impôt sur les Sociétés (IS) / CIR
- Résultat de l'exercice (Bénéfice)

VI.1. LE CR PRÉVISIONNEL: HAD HOC (EX 1)

- Chiffre d'Affaires
- Coûts de production
 - Achat de Marchandises
 - Transport
 - Amortissements machines
 - Salaires développeurs
 - Variation stocks
 - ...
- Coût d'accès client
 - Salaires et frais commerciaux
 - Coûts marketing
 - Communication
 - Web Marketing
- Coût de gestion
 - Salaires gestion, frais
 - Frais locaux
 - Frais administratifs
 - Poste, Telecom, hébergement
 - Autres achats
 - Assurances
 - Impôts, taxes
 - Autres amortissements
- Résultat d'Exploitation
 - Impôt sur les sociétés
- Bénéfice

VI.1. LE CR PRÉVISIONNEL: HAD HOC (EX 2)

- CA Produit 1
- Coûts produit 1
 - Coût de production
 - Coût d'accès client
- Résultat BU produit 1
- CA Produit 2
- Coûts produit 2
 - Coût de production
 - Coût d'accès client
- Résultat BU produit 2
- Coût transversaux
 - Salaires gestion, frais
 - Frais locaux
 - Frais administratifs
 - Poste, Telecom, hébergement
 - Autres achats
 - Assurances
 - Impôts, taxes
 - Autres amortissements
- Résultat d'Exploitation
 - Impôt sur les sociétés
- Bénéfice

VI.1. LA PRESENTATION DU CR: PRINCIPES

Les investisseurs ont leur logique financière basée sur le risque, la rentabilité, les valorisations, la sortie... Schématiquement, dans les cas généraux:

- Une société n'est pas éternellement déficitaire, mais pas rentable tout de suite: point mort courant année 2 (présentation sur 3 ans avec bénéfice an 3) ou courant année 3 (présentation sur 5 ans avec bénéfices en an 4 et 5): rentabilité en année 1, pas besoin de levée de fonds, rentabilité en année 4, trop lointain, trop risqué.
- En général une startup récente est valorisée entre 1 et 2 M€
- Schématiquement une PME se valorise 7 fois son bénéfice annuel. Après 3 ou 5 ans: l'investisseur va s'attendre à faire à minima x 3 en 3 ans / valorisation initiale (3 M€ de CA) ou x 6 à 10 sur 5 ans (6 à 10 M€ de CA), avec un REX autour de 10% au début.
- La scalabilité et la récurrence du modèle sont appréciés, l'explosivité est recherchée.

VI.2. LE PLAN DE TRESORERIE

- Le plan de trésorerie est le tableau qui justifie la levée de fonds et son montant.
- Il est mensuel sur toute la durée de la prévision (3 à 5 ans).
- Chaque mois fait apparaître un déficit cumulé qui se creuse, puis se réduit, pour devenir finalement positif.
- C'est le trou de trésorerie maximum qui détermine le besoin en financement.
- Les différents moyens de financement (investissement des fondateurs / love money, prêts, intervention en capital des fonds...) doivent combler ce trou avec une marge de sécurité.
- Le Besoin en Fonds de Roulement. Principe: l'argent sort avant de rentrer...
- Calcul du BFR = Stocks moyen (ou travaux en cours) + en cours moyen créances – encours moyen dettes fournisseurs – dettes sociales et fiscales.
- Le BFR est peu opérationnel pour une startup en démarrage. Le mettre si on vous le demande.

VII. LA RECHERCHE DE FINANCEMENT

Ce n'est pas une obligation, c'est un besoin ou non, en fonction de la nature de votre activité et de la rapidité d'atteinte du point mort. Dans certains cas elle n'est pas indispensable, mais néanmoins utile pour accélérer la croissance (la vitesse peut être un élément clé).

- Les différents types de financement: avantages / inconvénients
- La valorisation, pré-money, post-money, montant de la levée
- La négociation: Relation – dilution – actions de préférence – BSA Air
- Les types d'investisseurs, leur nombre: avantages / inconvénients
- Le pacte d'associé: les contraintes sur la gouvernance et le suivi
- Le déroulement schématique d'une levée de fonds

VII.1. TYPES FINANCEMENT EARLY-STAGE

On peut analyser les financements en fonction de plusieurs critères: remboursable ou pas, capitalistique ou pas, délai de remboursement, risque de demande de remboursement et coût (achat de la ressource financière). Il est préférable de panacher les types de financement.

- La subvention, lauréat divers...: le graal ! Pas de coût, pas de remboursement, pas de K, peu de risque de demande de remboursement.
- L'avance remboursable: Pas de coût, remboursement optionnel (réussite), pas de capital, peu de risque.
- Le prêt sans intérêt: Pas de coût, remboursable, pas de capital, pas de caution, peu de risque.
- La prêt avec différé de remboursement non-bancaire: coût – les intérêts (2%), remboursement différé, pas de capital, pas de caution, peu de risque de remboursement.
- Le prêt classique (banques) avec ou sans caution: coût – les intérêts, remboursement dès le début (baisse capacité de financement), pas de capital, risque demande remboursement (caution).
- La levée de fonds en capital: coût élevé, pas de remboursement, capital (perte de revenus potentiels - dividendes), pas de risque de demande remboursement.
- Les BSA Air: Comme la levée de fonds, actionnaire différé, plus rapide (moins de juridique), sécurisant sur la valorisation (fourchette haute et basse, décote).

VII.4. LES INVESTISSEURS en EARLY STAGE

On se place après la première phase d'apport des fondateurs, de la famille, la love money, les prix d'innovation, Midi-Pyrénées Entreprendre, Haute-Garonne Initiative, les financements des incubateurs...

- Les Business Angels: nombre d'actionnaires importants, accompagnement possible, très dépendant des personnes.
- Les fonds d'Investissement, ouverts aux startup en amorçage: peu d'élus, rigueur d'encadrement, levées suivantes.
- BPI et Région Occitanie: beaucoup de lignes de financement (subventions, prêts avec différé, participation au capital...), impératif.
- Les investisseurs « industriels » (les entreprises): Partenariat et levier business, peu intéressés à la valorisation, rachat possible, contrôle probable.
- Les plates-formes de crowdfunding: Holding, plutôt B to C.

L'APRES LEVEE DE FONDS: LE DEBUT

En fait c'est là que tout commence, bien qu'on pense être arrivé !

- La bonne utilisation des fonds recueillis va dépendre de la qualité d'exécution du plan d'action.
- Bien s'entourer: Advisory Board, coaching / mentoring
- L'efficacité du recrutement, le management des équipes
- La structuration de l'entreprise, les directions fonctionnelles
- Le pilotage de l'activité: tableaux de suivi, KPI, retours clients
- La gestion financière, sociale, administrative et juridique
- L'entretien de la culture startup de l'entreprise