

Chapitre 6 : le Plan d'affaires ou business plan

Définition

Le plan d'affaires est un document de plusieurs pages qui décrit l'ensemble du projet d'une entreprise : activité, marché, technologie, marketing, ressources humaines et plus précisément les dépenses programmées et les ressources envisagées à court et moyen terme. Ce document sert principalement à convaincre les investisseurs de la viabilité d'un projet.

Le plan d'affaires se présente comme un outil de gestion qui se révèle particulièrement utile en cas de :

- création d'une nouvelle entreprise,
- lancement d'un nouveau produit,
- attaque d'un nouveau marché,
- conclusion d'une importante collaboration industrielle ou commerciale,
- recherche de nouveaux partenaires financiers,
- ...

Il vise à présenter la stratégie de l'entreprise. Tous les aspects de l'activité : produits, marché, marketing, production, recherche et développement, financement, organisation, profil des gestionnaires,... seront ainsi passés en revue avec un maximum d'objectivité.

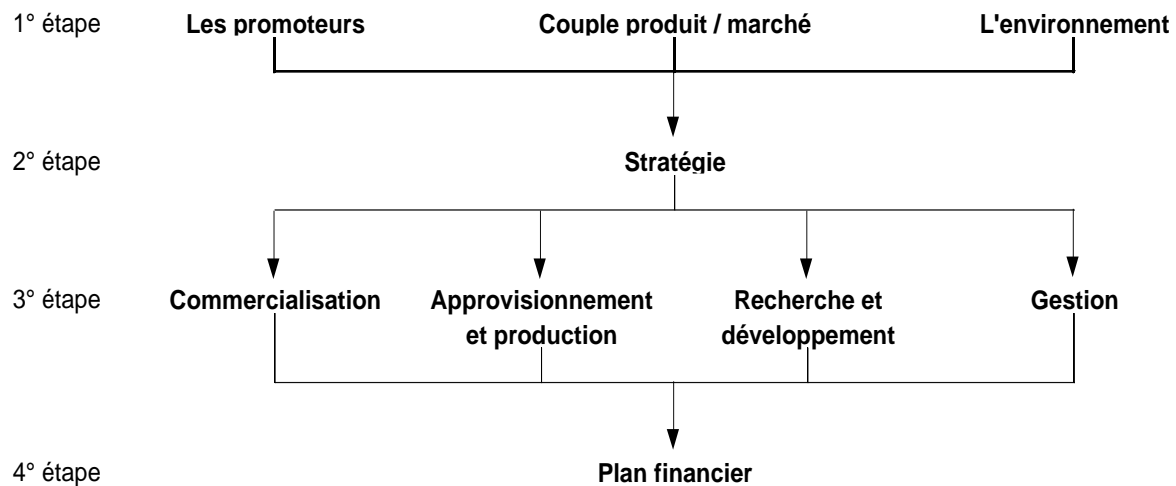
Parmi les objectifs :

- Définir la meilleure stratégie pour l'entreprise
- Formuler des objectifs clairs et précis
- Mesurer tous les risques
- Constituer un plan d'action et une référence ultérieure pour l'équipe
- Réunir les moyens nécessaires pour réussir

Les étapes de l'élaboration d'un plan d'affaires :

Le schéma suivant synthétise la structure de la démarche.

Chapitre 6 : le plan d'affaires



1- la description du projet :

La première étape est la présentation du projet et de son contexte. On commence par présenter l'entreprise et ses promoteurs ; leurs compétences, leur motivation, leur complémentarité doivent l'objet d'une analyse rigoureuse.

Ensuite, on décrit les produits et/ou services, le marché sur lequel ils seront commercialisés et l'environnement général de l'entreprise, en ce qui concerne la concurrence et les grandes tendances.

A ce niveau, il convient de mentionner :

- Le nom de l'entreprise
- l'emplacement
- le statut juridique
- Phase actuelle de l'entreprise (phase de l'idée, démarrage, développement...)
- Produit est-il testé ? Bail signé ? Fournisseurs identifiés ? personnel recruté ?
- Organisation de l'entreprise
- Taille de l'entreprise (volume du CA, effectif)
- Marché cible
- Changements prévus dans le secteur et comment l'entreprise va-elle s'y prendre pour en tirer profit.

a- aperçu sur le secteur :

Il s'agit de présenter la situation actuelle et potentielle dans laquelle on va exercer, déceler les opportunités et les menaces et leurs impact sur la viabilité du projet.

b- description de l'entreprise :

Donner la raison sociale de l'entreprise, ainsi que sa forme juridique. Expliquer exactement l'affaire. Préciser où sera le siège social ainsi que toute installation où l'entreprise va opérer et les raisons du choix de l'endroit. Donner la taille précise des bureaux et des installations, et préciser la durée de vie prévue pour les équipements qui seront utilisés.

c- la mission de l'entreprise :

Le créateur est appelé à définir une mission pour l'entreprise. Celle-ci peut inclure entre autres : l'identité sociale de l'entreprise, son image de marque, ses objectifs de croissance...

d- les objectifs :

On définit les objectifs de l'entreprise en répondant aux questions suivantes :

- quelle est la vision future pour l'entreprise ?
- quelles sont les ambitions pour la future entreprise ?
- va-t-on développer une stratégie de croissance ? si oui sous quel rythme ?
- est-ce qu'on prévoit d'améliorer la production ? de se diversifier ?...
- quels sont les objectifs de courte, de moyenne et de longue durée envisagés ?
- quel sera le temps de réalisation de chaque objectif ?

e- les facteurs clés de succès :

A ce niveau, il convient de mentionner quel facteur clé de la future entreprise et quel est l'élément qui va constituer un avantage concurrentiel par rapport à la concurrence.

f- les propriétaires :

Les informations relatives aux prometteurs de la société se résument dans le tableau suivant :

Nom et prénom	âge	formation	Expérience professionnelle	Assise financière

2- produits/services commercialisés :

Cette description est surtout nécessaire quand s'il s'agit d'un nouveau produit ou d'un nouveau concept. Y sont décrits le ou les processus de fabrication, la nature des matières premières à utiliser et leurs sources d'approvisionnement,...

Bien faite, cette description permet de mettre en exergue les atouts du projet et plus particulièrement le savoir-faire des promoteurs.

Pour ce faire, il serait intéressant de répondre aux questions suivantes :

- quelle est la description exacte de notre produit ou de notre service ?
- quels sont les marchés visés par la future entreprise ?
- qui achètera notre produit ?
- quels sont les avantages de notre produit pour le client ?
- quels sont les caractéristiques de notre produit ?
- quels sont les droits d'auteurs que nous avons sur notre produit ? brevet d'invention ? secret professionnel ?...
- quelle est notre politique du prix ?
- quel sera le prix de vente ? la marge bénéficiaire ? le coût ?
- y'a-t-il des difficultés liées à l'approvisionnement des composantes du produit ?

3- le marché

Cette partie, qui doit être servie à partir de l'étude de marché réalisée par les promoteurs, s'articule généralement autour des points suivants :

- La clientèle visée (étendue, caractéristiques,...) ;
- La concurrence (étendue, forces et faiblesses, ...) ;
- Les fournisseurs (nombre, position sur le marché, lieu d'implantation, conditions commerciales,...) ;
- L'environnement (réglementaire, professionnelle, socioculturelle,...)
- La stratégie commerciale, communication, distribution,...).

L'objectif étant de démontrer que les promoteurs ont une bonne connaissance du marché et qu'ils ont les moyens sinon de devancer la concurrence, du moins de l'affronter à armes égales.

a- analyse du secteur :

Il s'agit à ce niveau de :

- définir le secteur d'activité, son niveau de développement et ses tendances.
- Définir les segments
- Définir les acteurs du secteur
- Déterminer les facteurs nationaux et internationaux qui ont une influence sur ce secteur (économiques, politiques, législatifs, socioculturels, technologique...)

b- analyse du marché :

- segmentation et sélection du marché cible

La recherche effectuée à ce niveau porte sur les clients potentiels de l'entreprise à créer.

- démographie : âge, niveau de revenu, sexe, catégorie socioprofessionnelle, la taille de la famille, possession de voiture.....
- situation géographique : zone desservie, densité de la population, nature de la zone (industrielle, commerciale..) mode de transport
- style de vie : statut familial, loisir, sport, divertissement
- psychologie du consommateur : dépensiers, prudents de leurs dépenses, leur degré de sensibilité à l'environnement...
- décisions d'achat et sensibilité : sensibilité au prix, à la marque, aux caractéristiques particulières par rapport au produit, à la publicité, à l'emballage, au décor du magasin...

- la taille et les tendances du marché

Quelle est la taille du marché cible ? Quel est son taux de croissance ? Quels sont les facteurs d'influence ?

- les besoins du marché

Déterminer les besoins actuels du marché et voir comment le produit ou le service y-t-il le satisfaire ?

Chapitre 6 : le plan d'affaires

- la croissance du marché

Cette étude permettra d'évaluer les opportunités futures du marché potentiel. La réussite d'une entreprise dépend non seulement la connaissance des besoins actuels des clients mais aussi de leurs besoins futurs. Déterminer si les prix de la future entreprise vont augmenter ou diminuer dans le futur. Déterminer la phase actuelle de développement du marché...

c- analyse de la concurrence :

- Porter attention aux concurrents qui opèrent sur le même marché que le notre.
- Indiquer le degré de la concurrence
- Décrire les types de concurrents auxquels l'entreprise va faire affaire (au niveau du produit, de la stratégie d'entreprise, du marketing...)
- Lister les concurrents les plus importants et comparer le produit (ou le service par rapport à celui du concurrents).

Exemple de tableau comparatif.

Evaluer et noter dans la dernière colonne de chaque facteur de concurrence son importance pour le client.

1= déterminant

5 = pas très important

facteur	Force s	faiblesse s	Concurre nt A	Concurre nt B	Concurre nt C	Importanc e pour le client
Produits						
Prix						
Qualité						
Choix						
Résistance						
Expertise						
Stabilité						
Réputation de la société						
Lieu						
Mode de paiement						
Politique de crédit						
Communicatio n						
image						

4- stratégie marketing et vente :

a- segmentation du marché :

Les principaux types de segmentation sont :

- une segmentation géographique : basée sur la situation géographique des clients (ville, pays, région...)
- une segmentation par utilisateur : basée sur l'utilisation du produit (montant et/ou fréquence de consommation d'une catégorie du produit ou de la marque).
- une segmentation orientée style de vie : basée sur le style de vie (croyances, performances, loisirs, sports ...)

b- stratégie de ciblage :

Il s'agit de déterminer les segments de marché sur lesquels on va se baser. Les trois principales stratégies de ciblage sont :

- marketing de masse : viser un marché global avec une seule offre répondant à des besoins communs.
- Marketing différencié : viser plusieurs segments de marché avec des offres adaptées à chaque marché.
- Marketing de niche : viser un sous segment avec une offre différenciée.

c- les stratégies de positionnement :

Les stratégies de positionnement les plus courantes sont :

- positionnement par rapport à la concurrence (avantage différencié...)
- positionnement par rapport aux attributs du produit (faible consommation d'énergie, efficace...)
- Positionnement par rapport au marché cible.
- Positionnement par rapport au prix et à la qualité
- Repositionnement.

d- la politique du prix :

Parmi les stratégies de fixation du prix :

- fixer le prix en fonction du coût
- selon la position concurrentielle
- fixer un prix plus bas que celui des concurrents
- fixer un prix plus élevé que celui des concurrents
- aligner les prix sur ceux des concurrents
- accorder des réductions en fonction des volumes achetés
- offrir des réductions pour paiement au comptant
- offrir des réductions saisonnières.

5- l'exploitation :

On désigne par exploitation, l'ensemble des processus utilisés pour offrir le produit ou le service sur le marché. Dans la plupart des cas, 80% des dépenses sont des dépenses d'exploitation, 80% des employés seront dédiés à l'exploitation, 80 % du temps sera consacré à la réflexion aux problèmes et opportunités liés à l'exploitation.

a- stratégie de production :

A ce niveau, il convient de répondre aux questions suivantes :

- comment va-t-on utiliser notre chaîne logistique pour créer de la valeur ajoutée pour nos clients ?
- comment minimiser les coûts, améliorer la qualité ?.....

b- l'étendue de l'exploitation :

- qu'est ce que nous allons produire nous même et qu'est ce que nous allons sous traiter ?
- quelles seront nos relations avec les clients ?
- quel type de main d'œuvre recruter ?

c- situation géographique :

À ce niveau on évoque les éléments suivants :

- décrire les lieux de production, de vente, d'entreposage, les bâtiments.
 - o Sont-ils des locations ou une propriété
 - o Expliquer le choix de l'endroit
 - o Quels sont les aménagements qui seront faits et à quels coûts ?
- décrire les accès aux locaux : à pieds, autoroutes, aéroports, y a-t-il un transport public ?...
- quelle est la situation géographique des concurrents ?

d- la main d'œuvre :

Une bonne constitution représente un atout pour l'entreprise.

On doit connaître :

- le nombre d'employés, seront-ils à temps partiel ou à plein temps ?
- l'entreprise a-t-elle la possibilité d'accéder à une main d'œuvre à temps partiel en cas de besoin ?
- le type de main d'œuvre, qualifiée, niveau d'études...
- est ce qu'on va payer des salaires ou des taux horaires ?
- allez-vous procéder à des heures supplémentaires ? comment allez-vous les payer ?
- allez-vous procéder à des formations continues ?

e- les dépenses d'exploitation :

Inclure ici une description des coûts figurant dans les états de synthèse ainsi que les hypothèses. Les charges peuvent se résumer en :

- entretien et réparation
- location d'équipement
- équipement
- location
- publicité et promotion
- les fournitures
- eau et électricité
- emballage et fret
- provision pour créances
- les honoraires des consultants
- l'assurance
- intérêt des emprunts
- amortissements.

f- l'environnement juridique :

Décrire les éléments suivants par rapport au type d'entreprise à créer :

- réglementation liée à l'hygiène et à l'environnement du travail.
- Règles particulièrement liées à votre secteur d'activité.
- Couverture d'assurance
- Marques, droits de propriété, ou brevet

g- les stocks :

- les types de stocks que vous tenez.
- Montant des investissements en stocks.

h- les fournisseurs :

- les noms et les adresses de chacun,
- attendez-vous à des difficultés d'approvisionnements ?
- mode de paiement..

i- les modes de paiements :

Si vous comptez vendre à crédit, n'oubliez de décrire de façon détaillée votre politique. Dans la définition de cette politique, vous allez être censé de répondre aux questions suivantes :

- quelles sont les conditions que vous allez offrir à vos clients ? (montant et délai)
- comment allez-vous vérifier la solvabilité d'un nouveau demandeur d'achat à crédit ?

Gestion des créances :

	total	actuel	30 jours	60 jours	90 jours	Plus de 90 jours
Créances à recevoir						

Il n'est pas facile de recouvrer les créances d'un mauvais payeur, il faudra alors définir :

- à partir de quand allez vous téléphoner
- à partir de quand allez envoyer une lettre
- à partir de quand allez-vous appeler un avocat pour un préavis

Il est aussi important d'élaborer une gestion des dettes.

6- les projections financières :

a- le fonds de démarrage :

Voici les éléments que l'on prend en considération dans un budget de démarrage :

- charges de personnel
- honoraires des consultants, notaires ...
- les locaux
- les équipements
- les fournitures
- les salaires
- eau, électricité, gaz
- frais de gestion de paie
- licence
- assurances
- publicités/promotions
- comptabilité.

b- prévisions des activités :

Il faut faire une estimation des ventes et des dépenses de votre entreprise étalés sur 12 mois. Inclure les hypothèses sur lesquelles est basées le calcul de la rentabilité. Il permet de déterminer le volume des ventes, à un prix donné.