

## BUSINESS MODEL et BUSINESS PLAN ou Modèle d'affaires et plan d'affaires

### A quoi sert le Modèle ou plan d'affaires ?

#### Il sert de base de décision dans les cas suivants :

- Recherche d'un partenaire ou d'un investisseur, conception de relations avec une clientèle et/ou fournisseurs déterminants
- Mobilisation de crédits, renforcement de la base des fonds propres
- Achat et vente d'une entreprise
- Recrutement du management (percevoir les chances de l'entreprise pour l'avenir, persuader les nouveaux cadres à entrer dans l'entreprise)
- Réorientation à long terme d'une entreprise

### Le Business Model ou modèle d'affaires

Il doit tenir sur max. 10 pages et doit être facilement lisible. Utilisez dans le texte un max. de graphique et mettez en « annexes » du dossier, les différents détails, comme des informations techniques, tableaux d'analyses, etc.

N'oubliez pas que le modèle d'affaires décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur. C'est la façon dont votre organisation entend gagner de l'argent, assurer sa compétitivité, la viabilité et sa pérennisation.

#### Dès le départ il vous faut vous poser deux questions fondamentales:

1. **Qui est le client ?** C'est votre public cible !
2. **Quel est son besoin ?** C'est la valeur ajoutée de votre entreprise !

Une matrice du modèle d'affaires (Alex Osterwalder et Yves Pigneur) propose un canevas de neuf blocs réunis visuellement sur une page pour structurer l'activité de l'entreprise ayant comme but de créer de la valeur pour l'entreprise en se posant des questions. Cette matrice vous permet de décrire, d'analyser et de concevoir votre modèle d'affaires, en y incluant d'entrée les paramètres importants pour la réussite de votre projet. Voici un exemple d'une matrice qui décrit les neuf composants d'un modèle d'affaires sous une représentation visuelle du fonctionnement de l'organisation et de façon simplifiée (vous trouvez le tableau en format A4 à la fin du document) :

Modèle économique de la société: \_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <p><b>Partenaires clés</b></p> <p>Qui sont-ils ?<br/>Qui sont les fournisseurs clés ?<br/>Quelles sont les ressources clés acquises ?<br/>Quelles activités clés sont fournies ?</p> <p><b>Motivations pour le partenariat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation et économies</li> <li>• Réduction des risques et incertitudes</li> <li>• Acquisition de ressources et activités particulières</li> </ul>   | <p><b>Activités clés – pour que le modèle fonctionne</b></p> <p>Quelles activités clés nos propositions de valeur exigent-elles ?<br/>Nos canaux de distribution ?<br/>Relations clients ?<br/>Sources de revenus ?</p> <p><b>Catégories:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire (Production)</li> <li>• Vendre</li> <li>• Soutenir</li> <li>• Solution de problèmes</li> <li>• Plateforme/Réseau</li> </ul> | <p><b>Valeur apportée</b></p> <p>Quelle valeur livrons-nous au client ?<br/>Lequel des problèmes de notre client aidons-nous à résoudre ?<br/>Quels paquets de produits et des services offrons-nous à chaque segment client ?<br/>Quels besoins clients satisfaisons-nous ?</p> <p><b>Caractéristiques:</b></p> <p>Nouveauté<br/>Performance (Exécution)<br/>Personnalisation<br/>"Obtention du Travail Fait"<br/>Design (Conception)<br/>Marque/statut<br/>Prix<br/>Réduction des coûts<br/>Réduction de Risque<br/>Accessibilité<br/>Commodité/facilité d'utilisation</p> | <p><b>Relations clients</b></p> <p>Quel type de relations pour chacun de nos clients ?<br/>Les segments s'attendent-ils à ce que nous établissions et entretenons avec eux ?<br/>Lesquels avons-nous établi ?<br/>Comment sont-ils intégrés avec le reste de notre modèle économique ?<br/>Combien coûtent-ils ?</p> <p><b>Exemples:</b></p> <p>Aide personnelle et/ou dédiée<br/>Libre-service<br/>Services automatisés<br/>Communautés<br/>Co-création</p> | <p><b>Clients</b></p> <p>Pour qui créons-nous la valeur ?<br/>Qui sont nos clients les plus importants ?</p> <p><b>Exemples:</b></p> <p>Marché de masse<br/>Marché de niche<br/>Segmenté<br/>Diversifié<br/>Plate-forme « multi-sided »</p>  |
| <p><b>Coûts</b></p> <p>Quels sont les coûts les plus importants/inhérents à notre modèle économique ?<br/>Quelles ressources clés sont les plus coûteuses ?<br/>Quelles activités clés sont les plus coûteuses ?</p> <p>Est-ce que l'activité est plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cost driven (structure de coût basse, prix bas, automatisation maximale, vaste externalisation)</li> <li>- value driven (concentré sur la création de valeur)</li> </ul> <p>des caractéristiques types:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- coûts fixes (salaires, loyers, utilités)</li> <li>- coûts variables</li> <li>- économies d'échelle</li> <li>- économies de portée/périmètre</li> </ul> | <p><b>Ressources clés</b></p> <p>Quelles Ressources clés nos propositions de valeur exigent-elles ?<br/>Nos circuits de distribution ?<br/>Relations client ?<br/>Sources de revenus ?</p>   | <p><b>Revenus</b></p> <p>Pour quelle valeur les clients sont-ils prêts à payer ?<br/>Pour quoi payent-ils actuellement ?<br/>Comment payent-ils actuellement ?<br/>Comment préféreraient-ils payer ?<br/>Combien chaque source de revenus contribue aux revenus globaux ?</p>  | <p><b>Canaux</b></p> <p>Par quels canaux nos segments clients veulent-ils être atteints ?<br/>Comment les atteignons-nous ?<br/>Comment nos canaux sont-ils intégrés ?<br/>Lesquels travaillent le mieux ?<br/>Lesquels sont les plus rentables ?<br/>Comment les intégrons-nous ?</p>   | <p><b>Phases :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conscience<br/>Comment augmentons-nous la conscience des produits de notre société et des services ?</li> <li>2. Evaluation<br/>Comment aidons-nous les clients à évaluer la proposition de valeur de notre organisation ?</li> <li>3. Achat<br/>Comment permettons-nous aux clients d'acheter des produits spécifiques et des services ?</li> <li>4. Livraison<br/>Comment livrons-nous une proposition de valeur aux clients ?</li> <li>5. Après ventes<br/>Comment fournissons-nous l'assistance client ?</li> </ol> |

## **Explications :**

### **Segments clients - C'est LA raison d'exister, car une organisation sert des clients !**

- *Différents clients peuvent exiger une valeur, des canaux ou des modes de relations différents ;*
- *Certains clients payent « cash », d'autres pas. De plus, il existe des groupes de clients avec qui l'on gagne plus d'argent qu'avec d'autres !*

### **Proposition de valeur ou la valeur apportée !**

- l'organisation cherche à résoudre les problèmes des clients et à satisfaire leurs besoins avec des propositions de valeur comme par exemple :
  1. une commodité → permet d'épargner du temps/des désagréments
  2. le prix → permet d'économiser de l'argent

### **Canaux de distribution – le moyen de communication avec ses clients**

- Les organisations communiquent et délivrent la valeur de différentes manières. Les propositions de valeur sont apportées aux clients via des canaux de communication, de distribution et de vente

### **Types de canaux:**

- *Interactions en face à face et/ou par téléphone - sur site ou magasin - livraison physique*
- *Web (site, médias sociaux, blogs, e-mails, etc.)*
- *Medias traditionnels (presse écrite, radio, TV, affiche, etc.)*

### **Les fonctions:**

- *Sensibiliser à l'existence service/produit, aider les clients potentiels à évaluer produit/service, permettre aux clients d'acheter, apporter la valeur aux clients et assurer la satisfaction après l'achat via service après-vente*

### **Relations avec les clients**

#### **L'organisation met en place et entretient des relations avec chaque segment de clientèle**

- *Définir le type de relation préféré par le client (personnelle ? Automatisée ? Libre-service ? Transaction unique ou abonnement ?)*
- *Acquérir de nouveaux clients ? - Fidéliser les clients existants ? - Tirer davantage de revenus des clients existants ?*

### **Flux de revenus**

1. **L'argent rentre lorsque les clients payent pour la valeur apportée !** Lorsqu'une proposition de valeur trouve le succès auprès de sa cible, elle génère des flux de revenus ! → Faut déterminer pour quelle valeur les clients sont réellement disposés à payer !
- **Catégorie de revenus:**
  - *Paiements des clients occasionnels, paiements récurrents pour des produits, services, maintenance ou support après l'achat, autres types particuliers: vente au comptant, location, redevance de service ou d'usage, abonnements, licences, commissions d'intermédiation*

### **Ressources clés**

- **Sont les actifs requis pour créer/apporter/proposer/délivrer de la valeur**
- **Type:**
  - *RH (certains BM sont plus dépendants que d'autres), Physique (terrains, bâtiments, machines, véhicules, etc.), Intellectuelles (marques, systèmes, méthodes, logiciels, brevets, etc.)*
  - *Financières (liquidités, lignes de crédit, fonds propres)*

### **Activités clés**

- **Ce sont les tâches et actions concrètes**
  - **Faire** = fabriquer, concevoir, développer ....
  - **Vendre** = promouvoir, faire connaître, former les clients à la valeur du service/produit
  - **Soutenir** = contribue au fonctionnement harmonieux de l'organisation (gestion, RH, comptabilité, administration ...)

### **Partenaires clés**

- *Certaines activités sont externalisées et certaines ressources sont acquises à l'extérieur de l'entreprise → une entreprise ne doit pas posséder toutes les ressources ou accomplir elle-même toutes les activités*
- *Permet de rendre le modèle d'affaires performant*

### **Structure des coûts**

- *Les éléments du modèle d'affaires engendrent la structure des coûts*
- *Sont les dépenses encourues pour acquérir les ressources clés, activités clés et travailler avec les partenaires clés*

## **Raison d'être du plan d'affaires et pourquoi il est nécessaire de l'établir !**

**Que vous vouliez créer une nouvelle entreprise, lancer un nouveau projet dans une entreprise existante ou développer un projet existant, l'élaboration d'un plan d'affaires est un passage obligé pour donner à votre projet un maximum de chances de succès !**

Plus d'un document, il s'agit d'une méthode permettant de se poser de manière structurée, une série de questions clés dont la réponse conditionnera la viabilité de votre projet. Le plan d'affaires est un instrument qui doit servir à réfléchir et informer mais aussi à convaincre !

Et si la mise en œuvre de votre projet requiert des moyens financiers dont vous ne disposez pas, le plan d'affaires sera le document indispensable pour convaincre des investisseurs potentiels de la solidité de votre projet et de l'intérêt de le financer.

Un plan d'affaires professionnel aborde toutes les questions essentielles à la gestion et au développement de l'entreprise.

Business Plan (BP), qu'il soit rédigé lors de la concrétisation d'un projet d'entreprise ou la création d'une société

- permet de présenter ses objectifs et conceptions
- apporte aux futurs partenaires les éléments indispensables à leur décision.

Ainsi, le BP sera élaboré dans la plupart des cas lors :

- de la recherche d'investisseur / consolidation des capitaux propres
- de regroupements, reprises, achat et vente d'entreprises
- d'une demande de financement par crédit ou par leasing
- de la présentation d'un nouveau produit ou encore la présentation de l'entreprise dans
- une perspective de recrutement d'un cadre supérieur.

Le BP est un document évolutif, modifiable en tout temps et par là-même il ne faut jamais perdre de vue le motif de sa conception ; il pourra varier selon les objectifs fixés.

**IL EST AXE SUR LES BESOINS DU DESTINATAIRE.**

Il est indispensable d'accorder une grande importance au fond et à la forme de ce document. Un BP professionnel est axé sur les besoins du destinataire, clairement structuré, dûment documenté, mesurable et convaincant par sa présentation. Conseil : Mettez-vous à la place du lecteur et n'oubliez pas, que la première impression est déterminante !

### **Le plan d'affaires :**

- doit être court et précis (max. 30 pages) – et doit utiliser un vocabulaire clair et compréhensible. Dans la partie principale figurent les grandes lignes, dans l'annexe les détails. Documentez les grandes lignes (études de marché, documents de vente, etc.) et n'oubliez pas, une image vaut mieux que mille et une paroles ! Concentrez-vous sur l'essentiel et sur des textes brefs !
- Résumez vos idées les plus importantes ! Dans le sommaire sont définies les idées les plus importantes. Le lecteur doit percevoir rapidement et clairement votre volonté et vous devez, à travers le résumé, éveiller l'intérêt du lecteur.
- doit préciser distinctement les faits réels des projets. Toute hypothèse doit être justifiée et toutes les sources utilisées doivent être référencées. Le cheminement de votre réflexion doit être suivi et vos chiffres doivent être vraisemblables.
- doit impérativement mentionner les coordonnées de la société, ainsi que son référant. Ses pages doivent être numérotées
- la présence d'un sommaire montrera la structure logique des chapitres
- le résumé des documents faisant partie des annexes (ex. curriculum vitae des membres de la direction, bilans et analyses, articles de journaux, lettres de clients et fournisseurs, etc...).

## Les 10 étapes à suivre pour l'élaboration d'un plan d'affaires (BP)

- Formuler les motifs pour l'établissement du BP (début d'activité, ou expansion, ou achat d'une entreprise, etc.
- Composer une équipe de projet pour l'élaboration du BP (intégrer d'emblée les bonnes personnes dans le projet)
- Etablir la marche à suivre (qui fait quoi, jusqu'à quand, à l'aide de quelles informations, à qui ?)
- Réunir les données de base conformément à la table des matières
- Se procurer les documents manquants
- Définir les stratégies et mesures pour les différents secteurs de l'entreprise
- Elaborer l'esquisse de votre BP
- Analyser le bien-fondé de la partie financière et des secteurs de l'entreprise
- Affiner la rédaction et la concision de votre BP
- Faire adopter le BP par l'équipe chargée du projet

### En rédigeant votre plan d'affaires soyez attentif aux points suivants:

Même si aucune structure n'est imposée pour la rédaction d'un plan d'affaires pour la candidature au Prix PERL, il est préférable de suivre un schéma structuré afin de n'omettre aucune question essentielle. Les 10 sujets incontournables d'un plan d'affaires : l'équipe de management, l'offre commerciale et sa réponse aux besoins du marché, l'état actuel et l'évolution probable du marché et de l'environnement, la vision et les objectifs à long terme, la politique commerciale, la manière dont l'entreprise va délivrer ses produits ou services, l'organisation administrative, le plan financier et les modes de financement, les ressources manquantes : équipe, partenaires, argent ... et « last but not least » les facteurs-clés de succès.

### Capter l'attention du lecteur

→ *En mettant en évidence les points clés et les intentions*

### Faire preuve de réalisme

→ *Tenir compte d'hypothèses positives comme d'hypothèse négatives, prendre suffisamment de recul pour établir une stratégie cohérente*

### Savoir convaincre !

→ *Le but premier du BP est d'expliquer (de façon claire, simple et compréhensible) la stratégie et les projets de développement*

→ *Que l'on connaît les atouts, que l'on maîtrise les risques et que l'on anticipe les perspectives liées au projet*

→ *Et que le plan financier est probant et que les perspectives de rentabilité sont cohérentes*

### Soigner la présentation

→ *La 1<sup>ère</sup> impression est (souvent) déterminante ! Il faut mettre toutes les chances de son côté !*

## Ce que le plan d'affaires doit inclure !

### 1. Sommaire exécutif

*Résumé des motifs pour la demande d'obtention de financement.* Il doit être succinct et convaincant. Il explique les objectifs et la manière de les atteindre, il comprend les principaux arguments en faveur du projet. Conseil : Restez concis au niveau de la formulation, soyez concret dans vos idées, éveillez l'intérêt ! Résumez les points forts de votre plan d'affaires sur les 5 points suivants :

**Intention** : Quel but votre plan d'affaires poursuit-il ? Qu'attendez-vous quantitativement du destinataire ?

**Branche et marché** : Quels sont vos champs d'activité prédominants ? Quel est votre volume de marché ? Comment estimez-vous le potentiel au niveau du marché ? Quels produits et prestations de services proposez-vous ? Quelles sont vos positions de réussite stratégique (avantages par rapport à la concurrence ?) Quels sont vos principaux segments de clients ?

**Entreprise** : Quels sont les principaux faits marquants de l'histoire de votre entreprise ? Qui sont vos cadres ? Votre équipe ? Combien de collaborateurs ? Où se trouve le siège de votre entreprise ?

**Chiffres-clés** : Quelles sont vos prévisions quant au CA, cash-flow et au bénéfice pour les trois à cinq prochaines années ? Et sur quoi basez-vous votre prévision ?

### **Opportunités et risques :**

- Où résident vos plus grandes opportunités ?
- Quels sont les risques ? De quelle manière ces risques pourraient-ils se répercuter sur votre projet ?

## **2. L'entreprise**

*Fournissez des renseignements sur l'historique, l'actionnariat, les organes, les relations, les chiffres-clés et les points forts et faiblesses → une brève description de l'entreprise et où elle se situe sur le marché !*

Il s'agit de présenter le détail du contexte général de l'entreprise (historique – forme juridique – structure interne – management). Une présentation claire de l'évolution actuelle, la situation de départ et les projets envisagés. Les points forts et les points faibles de l'entreprise doivent être mis en évidence, tout comme quelques chiffres clés (chiffre d'affaires, cash-flow, bénéfice net, investissement).

Points forts et faiblesses (SWOT) par rapport aux produits ? Au marketing ? Au marché ?

## **3. Stratégie d'entreprise** – La vision et la stratégie y relative constituent les bases du plan d'affaires !

Fournissez des renseignements sur :

- **La vision** : elle est comparable à l'étoile polaire. Elle décrit l'image idéale que vous vous faites de votre entreprise pour le futur. L'étoile vous indique ainsi la direction dans laquelle vous voulez orienter vos réflexions et vos actes.
- **La stratégie** : formulez la voie par laquelle vous voulez aller en direction de l'étoile polaire. Limitez-vous à décrire vos actes concrets, sans vous égarer dans des détails opérationnels et faites en sorte que votre stratégie soit mesurable, en fixant des objectifs (SMART) et des étapes pour les atteindre.

## **4. Produits / prestations de services / Cycle de vie des produits**

*Fournissez des renseignements sur les produits et les prestations de services, le portefeuille-produits, le cycle de vie des produits, les prestations annexes et l'utilité pour le client et les besoins de celui-ci.*

**Enumérez vos produits et vos prestations de services et documentez-les. Indiquez les points forts et faiblesses de vos produits.**

Comment positionnez-vous vos propres produits et les produits tiers par rapport aux prix et à la qualité ? Comment décrivez-vous vos prestations annexes par rapport au service, à la maintenance, à la formation ? Quel besoins vos clients ont-ils aujourd'hui et demain ? Comment couvrez-vous ces besoins ? Conseil : Joignez des prospectus de vos produits/services.

## **5. Marché / clients**

*Fournissez des renseignements sur vos marchés-cibles, les facteurs de réussite déterminants sur le marché, l'évolution, vos clients actuels et futurs, le CA par prestation-cibles.*

**Marchés-cibles** : Existe-t-il un marché attrayant pour vos produits ? Composition du marché et taille des sous-marchés ? Quels sont vos marchés-cibles (segments, créneaux) ? De quelle manière la structure des clients se présente-t-elle, quelles sont les habitudes d'achats, quels sont les motifs d'achat dans ces marchés ? Connaissez-vous des niches dans le marché ?

**Facteurs de réussite et évolution** : Quels sont les facteurs de réussite dans ce marché ? (p.ex. service, conseil, qualité, prix) ? Quels sont vos facteurs de réussite spécifiques, comment entendez-vous les développer et comment ceux-ci vont-ils évoluer à l'avenir ? Y a-t-il lieu de tenir compte de revirements de situation (courants de la mode, substitution, environnement, etc.) ? De quelle manière le marché réagit-il par rapport à vos produits et prestations de services ?

**Clients** : Quelle est la structure de vos clients et comment entendez-vous continuer à la développer ? Y a-t-il concentration de risques (clients avec une part au CA de > 15%) ? Y a-t-il des chances et des risques particuliers du côté des clients (transfert de la production, monnaie, politique, habitudes d'achats, environnement, etc.) ?

**Propre position sur le marché** : Quelle est la part au CA/bénéfice de chaque prestation ? A combien estimez-vous les taux de croissance des marchés-cibles durant les 5 prochaines années ?

**Conseil** : Suivez systématiquement l'évolution du marché (technologie, besoins des clients, etc.) et exploitez les sources disponibles, ne vous limitez pas à votre propre appréciation et tirez profit des discussions avec les clients

## 6. Concurrence

*Fournissez des renseignements sur vos 2 plus importants concurrents, vos concurrents potentiels, les atouts et handicaps de vos concurrents, les stratégies potentielles de vos concurrents, votre stratégie.*

**Vos 2 plus importants concurrents** : Décrivez-les par rapport à la localisation, à l'assortiment, part du marché, estimation des quantités écoulées.

**Concurrents potentiels** : Décrivez-les par rapport à leurs éventuels motifs les incitant à pénétrer le marché, aux répercussions sur le marché.

**Atouts et handicaps** : Vos concurrents ont-ils des atouts ou des handicaps par rapport à la qualité, aux prix, aux prestations supplémentaires, au marketing, aux capacités du management, à la technologie, etc. ?

**Stratégies potentielles de vos concurrents** : Quelles stratégies pourraient-ils adopter pour contrecarrer votre présence sur le marché ? (dumping, partenariats ou coopérations, augmentation de la présence, etc.)

**Votre stratégie** : Montrez comment vous réagiriez p.ex. face aux stratégies suivantes de vos concurrents : réductions des prix, ou développements technologiques, ou innovations en matière de produits ou présence accrue sur le marché ?

**Conseil** : Les concurrents les plus dangereux sont ceux qui vous ne connaissez pas ! N'hésitez pas à contacter directement vos concurrents (prospectus et offres) !

## 7. Marketing / Plan de ventes et de marketing / concrétisation sur le marché

*Fournissez des renseignements sur le comportement d'achats actuel et futur, la politique des prix, la distribution, vente, la pub, RP et la localisation géographique. Afin de réussir la commercialisation du produit sur le marché favorable, il est primordial que le plan marketing précise la stratégie produit, en termes de prix et conditions, de promotion, communication et distribution.*

**Comportement d'achats actuel et futur** : Quels sont les facteurs déterminants en fonction desquels vos clients achètent vos produits (p.ex. qualité, design, prix) ?

**Politique des prix** : Comment fixez-vous vos prix ? Comment procédez-vous pour différencier vos prix ? Quelle est votre stratégie en matière de rabais et de marges ? Quelle stratégie en matière de prix pratiquez-vous (prix spécialement attrayants, prix prestige, prix promotionnels, etc.) ?

**Distribution/vente** : Comment êtes-vous organisé dans le domaine des ventes (réseau de représentants, téléphone, agents, expéditions, foires, etc.) ? A quels canaux de distribution faites-vous appel ? Quel support de vente pouvez-vous attendre de vos fournisseurs (contributions à la publicité, prospectus, etc.) ? Comment stimulez-vous vos collaborateurs de vente ?

**Pub/RP** : Quels moyens pub utilisez-vous ? Quel est votre budget pub ? Qui vous soutient au niveau de la conception pub ? Comment contrôlez-vous l'efficacité de la pub ?

**Localisation géographique** : Quels lieux d'implantation avez-vous ? Quels autres lieux prévoyez-vous ? Selon quels critères choisissez-vous vos implantations ? Quels avantages et inconvénients ces implantations offrent-elles par rapport aux moyens de transport, au recrutement du personnel, aux possibilités d'expansion et à la proximité de la clientèle ?

**Conseil** : Prouvez que vous avez des idées claires en matière de marketing (illustrez vos idées à l'aide de prospectus, plans de pub, etc.).

## 8. Production / Fournisseurs / Approvisionnement

*Fournissez des renseignements sur les moyens de production, la technologie de production, les capacités et problèmes de production, les fournisseurs les plus importants et les matières premières critiques.*

Il est important de décrire le déroulement détaillé de la fabrication du produit, du stade de prototype à celui de la production en série et de préciser comment s'organiseront les services administratifs qui y seront liés. Ne pas oublier de mettre en évidence les sources du savoir-faire en matière de R&D et la politique choisie en matière d'innovation.

**Moyens** : De quelles installations disposez-vous et comment se présente votre infrastructure ? Combien de collaborateurs travaillent dans la production et quelle est leur formation ?

Quelle est votre politique en matière de gestion des stocks et de quelle manière contrôlez-vous sa réalisation ?

**Technologie** : Quels procédés de production utilisez-vous ? De quel savoir-faire spécial disposez-vous et quelles dépendances existent par rapport aux différentes personnes-clés ? Quel est votre concept de garantie de qualité et comment contrôlez-vous son observation ? Quelles sont les développements techniques futurs ? (améliorations des coûts et de la productivité, etc.).

**Capacités et problèmes de production** : Quelles sont vos capacités ? Comment pouvez-vous mobiliser à court terme de la capacité supplémentaire ? A combien s'élève le besoin d'investissement futur pour l'entretien et l'extension des capacités ?

**Fournisseurs** : Qui sont vos principaux fournisseurs ? Comment assurez-vous le contrôle de qualité des produits que vous achetez ? Existe-t-il des contrats d'achats ?

**Matières premières critiques** : Quels sont vos matières premières ? Où achetez-vous vos matières ? Qui sont vos principaux fournisseurs ? Achetez-vous d'importants stocks à l'étranger ?

**Conseil** : Montrez le savoir-faire de vos collaborateurs/votre équipe.

## 9. R&D

*Fournissez des renseignements sur le savoir-faire, la politique en matière d'innovation, les projets de développement en cours, futurs et la protection des produits et des marques.*

**Savoir-faire** : Comment vous tenez-vous au courant des innovations dans votre branche par rapport aux produits/prestations de services, aux tendances du marché et des prix, aux technologies et à l'évolution du personnel ?

**Politique en matière d'innovations** : Comment réagissez-vous par rapport aux innovations ? Qui est responsable du développement continu de vos produits, prestations et technologies ? Pratiquez-vous de la recherche fondamentale ? Quelle est la part de votre CA consacrée à la R&D ?

**Projets en cours** : Quels projets, dans quelle phase ? Quel profit en tirez-vous ? Quand ? De quel montant avez-vous besoin jusqu'à l'achèvement ?

**Projets futurs** : Quels projets ? Comment financez-vous le développement ?

**Protection des produits et des marques** : Avez-vous de propres marques ? Comment et où celles-ci sont-elles protégées ? Comment protégez-vous vos produits contre le risque d'abus ?

## 10. Localisation et Organisation

*Fournissez des renseignements sur l'organisation structurelle et les flux, le siège, la situation fiscale, les possibilités d'expansion, de développement et des moyens techniques mis en œuvre.*

Présentation détaillée des collaborateurs clés (compétences, fonction, ...), des politiques et des procédures en matière de RH. Description de l'organisation structurelle et de ses flux (organigramme – gestion du personnel – politique des salaires – formation et perfectionnement), mention du siège de l'entreprise, de la situation fiscale, des possibilités d'expansion et de développement et des moyens techniques mis en œuvre.

**Organisation** : Décrivez votre organisation et vos flux, ses points forts et faibles et les améliorations envisagées ?

**Siège** : Où se trouve le siège et avez-vous des succursales ? Etes-vous locataire ou propriétaire des locaux ? Avantages et inconvénients de votre implantation par rapport à la proximité clientèle, aux fournisseurs, aux moyens de transports, aux conditions politiques, au recrutement et à la structure des coûts ?

**Situation fiscale** : Quelle est votre planification fiscale ?

Possibilités d'expansion et de développement : Apercevez-vous des possibilités ?

**Moyens techniques mis en œuvre** : Quelle est l'organisation de votre administration ? Nombre de collaborateurs dans l'administration ?

**Conseil** : Joignez un organigramme et des photos de votre entreprise.

## 11. Informatique

Fournissez des renseignements sur les principes directeurs et la stratégie IT, l'état des installations et des logiciels, les technologies de communication, les investissements en moyens IT, la sécurité et la dépendance.

**Principes directeurs et stratégie IT** : Quelles sont les applications IT décisives pour la mise en œuvre de votre stratégie d'entreprise ? L'utilisation de nouvelles technologies telles qu'internet ou e-commerce vous permet-elle d'acquérir des avantages par rapport à la concurrence ? De quelles ressources propres et capacités disposez-vous, respectivement avez-vous besoin, pour maîtriser l'IT ? Quelles prestations achetez-vous ? Qui sont vos partenaires externes dans le domaine IT ?

**Etat des installations et des logiciels** : Quelles applications essentielles utilisez-vous ? Sur quels systèmes reposent les logiciels que vous utilisez ? Dans quelle mesure vos applications et systèmes actuels répondent-ils aux exigences présentes et à moyen termes ?

**Technologies de communication** : Avec qui et par quels moyens communiquez-vous avec des partenaires externes (clients, fournisseurs, banques, etc.) ? Avec qui pratiquez-vous l'échange électronique de données ? Comment présentez-vous votre entreprise, vos produits et vos prestations sur internet ?

**Investissements en moyens IT** : Quels sont les investissements ? Connaissez-vous le coût actuel de vos moyens IT ? Quel est-il en comparaison avec d'autres entreprises ? Avez-vous un plan d'investissements axé sur la stratégie de l'entreprise et la stratégie IT pour les 2-3 prochaines années ? Quels projets IT importants êtes-vous prêts à réaliser à court et moyen terme ?

**Sécurité et dépendance** : Vos collaborateurs sont-ils suffisamment formés dans l'utilisation des moyens IT et sur le plan de la sécurité ? Dans quelle mesure votre entreprise dépend-elle du bon fonctionnement de l'IT ? Existe-t-il un concept de sécurité IT ? Les données existantes sont-elles régulièrement sauvegardées ? Vos systèmes sont-ils suffisamment protégés contre les « accès externes » et les virus ?

**Conseil** : Ne vous perdez pas dans les détails. Il vaut la peine d'assurer une formation continue en IT à vos collaborateurs.

## 12. Management

Fournissez des renseignements sur les membres de la direction, les principes directeurs, la gestion du personnel, la politique des salaires, la formation et le perfectionnement.

**Membres de la direction** : Citez la fonction, le nom et la formation de vos collaborateurs qui assument une fonction dirigeante. Quelle est l'expérience de ces cadres en matière de direction et de travail ? Ces cadres disposent-ils de connaissances spécialisées ? Y a-t-il des postes vacants à l'échelon de la direction ? Si oui, comment et jusqu'à quand entendez-vous repourvoir ces postes ?

**Principes directeurs** : Existe-t-il des principes directeurs écrits en ce qui concerne le style de direction, le système de direction, de promotion, la planification, les moyens de planification et les structures ?

**Gestion du personnel (RH)** : Existe-t-il des instruments pour la planification des RH ? Comment recrutez-vous ? Quels instruments utilisez-vous pour la sélection ?

**Politique des salaires** : Quelle est votre politique des salaires ? Avez-vous un modèle de participation aux bénéfices ?

**Formation et perfectionnement** : Quelles sont les mesures de promotion et de perfectionnement que vous prévoyez pour vos collaborateurs ? Comment contrôlez-vous l'efficacité de votre offre en formation et perfectionnement ?

**Conseil** : Joignez en annexe vos principes directeurs. Démontrez que votre personnel s'identifie avec vos principes directeurs et présentez les coûts et les avantages de vos mesures de promotion en faveur du personnel.

### 13. Tableau de bord

Fournissez des renseignements sur les instruments de gestion stratégiques, les instruments de gestion opérationnels, le système d'information de la direction, la gestion des risques, la direction du personnel.

**Instruments de gestion stratégiques** : Avez-vous consigné votre stratégie d'entreprise par écrit ? Comment cette stratégie a-t-elle été développée ? Comment contrôlez-vous si les objectifs stratégiques ont été atteints ? Comment réagissez-vous par rapport aux écarts ? Quels sont vos objectifs de rentabilité, de liquidités et de financement à long terme ?

**Instruments de gestion opérationnels** : Quels sont vos différents programmes annuels ? Quelle est la périodicité des contrôles comparant les chiffres effectifs au budget ? Comment réagissez-vous par rapport aux écarts ? Disposez-vous d'autres instruments de gestion opérationnels ?

**Système d'information de la direction** : Comment procédez-vous pour informer la direction et le conseil d'administration sur l'évolution des affaires ? Quelles décisions sont prises et à quel niveau ? Les informations transmises sont-elles actuelles ?

**Gestion des risques** : Quels sont les risques susceptibles de menacer l'entreprise toute entière ou certaines parties de celle-ci ? De quelle manière les risques sont-ils assurés ? Quelles autres mesures sont prises pour éviter de tels risques ?

**Direction du personnel** : Existe-t-il des objectifs annuels pour vos collaborateurs/départements ? Comment sont-ils fixés ? Comment contrôlez-vous si les objectifs ont été atteints ? Comment réagissez-vous lorsque vous constatez des écarts ?

**Conseil** : Concentrez-vous sur les 5 valeurs-repères ou chiffres-clés les plus importants (KPI).

### 14. Analyse/Evaluation des risques

Analyse des risques internes et externes à l'entreprise et leur évaluation possible. Présentation d'alternatives possibles à l'action envisagée.

Fournissez des renseignements sur les risques dans les domaines des produits/marché/vente/distribution, les risques dans le domaine de la production, de la direction et du personnel, les risques dans le domaine de l'environnement et décrivez votre gestion de crise.

**Risques dans les domaines des produits/marché/vente/distribution** : Des innovations technologiques considérables peuvent-elles intervenir sur le marché ? Des modifications déterminantes sont-elles envisageables au niveau du comportement des clients ? Avez-vous conclu des contrats de livraison sur appel avec des clients ? Y a-t-il des risques liés au change ? Comment couvrez-vous ces risques ? Avez-vous des clients dont la part du CA total dépasse 15% ? Vos produits peuvent-ils causer un dommage quelconque à vos clients (responsabilité du fait des produits) ?

**Risque au niveau de la production** : Disposez-vous pour vos achats de matière de base d'autres fournisseurs que les habituels ? De quelle manière palliez-vous les éventuels problèmes de production en cas de panne d'une installation ?

Risques dans le domaine de la direction du personnel : De quelle manière évitez-vous que des personnes-clés divulguent des informations techniques confidentielles ? De quelle manière gérez-vous les fluctuations de ces personnes-clés ?

**Risques dans le domaine de l'environnement :** Le mode de production est-il écologique (aujourd'hui et demain) ? Comment éliminez-vous vos déchets de production ? De quelle manière emballez-vous vos produits ? Y a-t-il un risque quelconque pour que des organisations de protection de l'environnement interviennent au niveau de la production, de l'enlèvement des déchets, de l'emballage ?

**Couverture des risques et des gestions de crise :** Quels sont les risques assurés ? A l'aide de quelles mesures réagissez-vous à certains risques ? Analysez-vous régulièrement la structure de risques de votre entreprise ?

**Conseil :** Seuls les risques connus peuvent être évalués et « évités » !

## 15. Finances

Fournissez des renseignements sur les bilans et les comptes de pertes et profits (P+P) des 2 dernières années, les comptes P+P des trois à cinq prochaines années, les bilans prévisionnels des trois à cinq prochaines années, les flux de fonds prévisionnels pour les trois à cinq prochaines années, la politique de financement.

**Bilans :** Montrez l'évolution des valeurs effectives des états financiers des 2 dernières années. Complétez les chiffres à l'aide de valeurs exprimées en %. Commentez les modifications importantes. Joignez les rapports explicatifs de votre organe de révision.

**Chiffres-clés tirés du passé :** Cash-flow, rentabilité des fonds propres et rentabilité globale, degrés de liquidité, ratios de financement, rotation du stock et des débiteurs, CA par collaborateur, facteur d'endettement, investissements par rapport au cash-flow.

**Comptes P+P :** Elaborez des projections partielles en ce qui concerne le CA (quantité x prix), matériel, personnel, frais d'exploitation, intérêts, amortissements, impôts. → Utilisez le schéma en annexe n° 1.

Calculs des bilans prévisionnels : Elaborez des projections partielles en ce qui concerne les actifs circulants, immobilisations, emprunts à court et long terme, fonds propres. → Utilisez le schéma en annexe n° 2.

Calculs des flux de fonds : Elaborez des projections en ce qui concerne le cash-flow d'activité, d'investissements et de financement. → Utilisez le schéma en annexe n° 3.

**Politique de financement :** Déterminez sur la base du calcul des flux de fonds le besoin financier pour les 3 à 5 prochaines années. Montrez comment vous souhaiteriez couvrir ce besoin financier. Donnez des indications sur vos propres possibilités de financement (fonds propres, avances de personnes proches, etc.). Quelles sûretés (p.ex. cédules, garanties, etc.) pouvez-vous fournir ? Montrez de quelle manière vous pouvez rembourser les fonds étrangers nécessaires (calcul de la capacité de remboursement). Elaborez le concept de financement précité pour différents cas de figure (que se passerait-il si...). Vérifiez les budgets sur la base de la politique de financement

**Contrôle de la politique de financement du point de vue fiscal :** Important surtout lors de l'achat d'une entreprise et d'un management-buy-out. Demandez aux autorités fiscales de vous fournir une décision préliminaire par écrit.

Plan de liquidités : Etablissez un plan de liquidités pour les 12 premiers mois. Ce plan devrait être structuré par trimestre, voire par mois. Ce plan doit pouvoir être couvert par des réserves de liquidités correspondantes ou une limite de crédit bancaire. → Utilisez pour ce faire le schéma en annexe n° 4.

**Conseil :** Développez des scénarios « best-worst » case. Complétez les chiffres à l'aide de graphiques attrayants.

## 16. Plan d'action/Mesures

Fournissez des renseignements sur vos mesures ; mesures que l'entreprise prévoit prendre au cours des 2-3 prochaines années

**Plans de mesures** : Les plans de mesures servent avant tout d'instruments de contrôle. Ils permettent de définir clairement les responsabilités, ainsi que les délais et augmentent en outre de manière décisive la probabilité de mise en œuvre des mesures en question. Quels sont les plans de mesures résultant de votre plan d'affaires ?

### Exemple :

| Objectifs/résultats   | Moyens/mesures   | Délai   | Responsabilité |
|---|--|---------|----------------|
| Renforcement du degré de notoriété auprès de clients potentiels | Campagne d'annonce dans des journaux économiques sélectionnés  | 02/2015 | Mme/M. ...     |
| Analyse du marché EU  | Mise en place d'un groupe de projet Institut d'étude de marché | 06/2015 | Mme/M ....     |

**Conseil** : Contrôlez régulièrement le respect des délais. Fixez des objectifs/résultats réalistes (SMARTER).

### Les 7 erreurs les plus fréquentes à éviter dans l'établissement d'un plan d'affaires :

**Difficile à suivre** : conception et structure ne paraissent pas claires ou le lecteur est envahi par une montagne de données et de textes

**Trop volumineux** : pas assez focalisé sur l'essentiel, trop de chiffres, de commentaires techniques fastidieux

**Incomplet** : des parties essentielles manquent ! On omet fréquemment de traiter des chapitres tels que « concurrence », « marketing » et « finances »

**Contradictions sur le plan du contenu** : vérifiez la compatibilité des chapitres, soyez crédible !

**Concept de marketing manquant ou incomplet** : pas d'idées comment vous allez vendre vos produits → comment faire croire à la faisabilité de votre plan ! Le « meilleur » des produits est inintéressant s'il n'arrive pas à trouver acquéreur !

**Mélange entre espoir et réalité** : l'espoir prédomine souvent par rapport à une appréciation réaliste du marché, soyez ouvert face aux risques existants et montrez comment vous entendez les contrecarrer !

**Les intentions de l'auteur ne sont pas clairement identifiables** : vos intentions doivent clairement ressortir du plan !



**Modèle économique de la société:** \_\_\_\_\_

|  |   |   |  |  |
|--|---|---|--|--|
| <p><b>Partenaires clés</b></p> <p>Qui sont-ils ?<br/>             Qui sont les fournisseurs clés ?<br/>             Quelles sont les ressources clés acquises ?<br/>             Quelles activités clés sont fournies ?</p> <p><b>Motivations pour le partenariat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Optimisation et économies</i></li> <li>• <i>Réduction des risques et incertitudes</i></li> <li>• <i>Acquisition de ressources et activités particulières</i></li> </ul> | <p><b>Activités clés – pour que le modèle fonctionne</b></p> <p>Quelles activités clés nos propositions de valeur exigent-elles ?<br/>             Nos canaux de distribution ?<br/>             Relations clients ?<br/>             Sources de revenus ?</p> <p><b>Catégories:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Faire (Production)</i></li> <li>• <i>Vendre</i></li> <li>• <i>Soutenir</i></li> <li>• <i>Solution de problèmes</i></li> <li>• <i>Plateforme/Réseau</i></li> </ul>  | <p><b>Valeur apportée</b></p> <p>Quelle valeur livrons-nous au client ?<br/>             Lequel des problèmes de notre client aidons-nous à résoudre ?<br/>             Quels paquets de produits et des services offrons-nous à chaque segment client ?<br/>             Quels besoins clients satisfaisons-nous ?</p> <p><b>Caractéristiques:</b></p> <p>Nouveauté<br/>             Performance(Exécution)<br/>             Personnalisation<br/>             "Obtention du Travail Fait"<br/>             Design(Conception)<br/>             Marque/statut<br/>             Prix<br/>             Réduction des coûts<br/>             Réduction de Risque<br/>             Accessibilité<br/>             Commodité/facilité d'utilisation</p> | <p><b>Relations clients</b></p> <p>Quel type de relations pour chacun de nos clients ?<br/>             Les segments s'attendent-ils à ce que nous établissons et entretenons avec eux ?<br/>             Lesquels avons-nous établi ?<br/>             Comment sont-ils intégrés avec le reste de notre modèle économique ?<br/>             Combien coûtent-ils ?</p> <p><b>Exemples:</b></p> <p>Aide personnelle et/ou dédiée<br/>             Libre-service<br/>             Services automatisés<br/>             Communautés<br/>             Co-création</p>  | <p><b>Clients</b></p> <p>Pour qui créons-nous la valeur ?<br/>             Qui sont nos clients les plus importants ?</p> <p><b>Exemples:</b></p> <p>Marché de masse<br/>             Marché de niche<br/>             Segmenté<br/>             Diversifié<br/>             Plate-forme « multi-sided »</p> |
| <p><b>Ressources clés</b></p> <p>Quelles Ressources clés nos propositions de valeur exigent-elles ?<br/>             Nos circuits de distribution ?<br/>             Relations client ?<br/>             Sources de revenus ?</p>  | <p><b>Canaux</b></p> <p>Par quels canaux nos segments clients veulent-ils être atteints ?<br/>             Comment les atteignons-nous ?<br/>             Comment nos canaux sont-ils intégrés ?<br/>             Lesquels travaillent le mieux ?<br/>             Lesquels sont les plus rentables ?<br/>             Comment les intégrons-nous ?</p> <p><b>Phases :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conscience<br/>                 Comment augmentons-nous la conscience des produits de notre société et des services ?</li> <li>2. Évaluation<br/>                 Comment aidons-nous les clients à évaluer la proposition de valeur de notre organisation ?</li> <li>3. Achat<br/>                 Comment permettons-nous aux clients d'acheter des produits spécifiques et des services ?</li> <li>4. Livraison<br/>                 Comment livrons-nous une proposition de valeur aux clients ?</li> <li>5. Après ventes<br/>                 Comment fournissons-nous l'assistance client ?</li> </ol> | <p><b>Revenus</b></p> <p>Pour quelle valeur les clients sont-ils prêts à payer ?<br/>             Pour quoi payent-ils actuellement ?<br/>             Comment payent-ils actuellement ?<br/>             Comment préféreraient-ils payer ?<br/>             Combien chaque source de revenus contribue aux revenus globaux ?</p>   | <p><b>Coûts</b></p> <p>Quels sont les coûts les plus importants/inhérents à notre modèle économique ?<br/>             Quelles ressources clés sont les plus coûteuses ?<br/>             Quelles activités clés sont les plus coûteuses ?</p> <p>Est-ce que l'activité est plus :<br/>             - cost driven (structure de coût basse, prix bas, automatisation maximale, vaste externalisation)<br/>             - value driven (concentré sur la création de valeur)</p> <p>des caractéristiques types :<br/>             - coûts fixes (salaires, loyers, utilités)<br/>             - coûts variables<br/>             - économies d'échelle<br/>             - économies de portée/périmètre</p> |  |