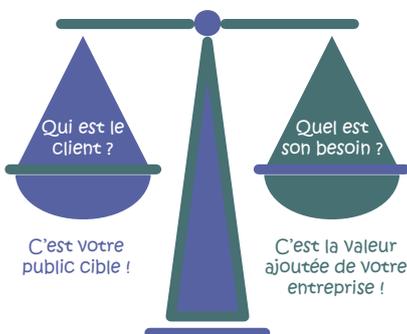


Aide-mémoire pour votre plan d'affaires (business plan)

POURQUOI ÉTABLIR UN PLAN D'AFFAIRES ?

Le plan d'affaires décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et acquiert de la valeur. C'est-à-dire la façon dont votre organisation entend faire du bénéfice, assurer sa compétitivité, sa viabilité et sa pérennité.



L'élaboration d'un tel plan est un passage obligé pour donner à

votre projet un maximum de chances de succès !

Plus qu'un document, il s'agit d'une méthode permettant de se poser de manière structurée, au travers 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, il sera le document indispensable pour intéresser des investisseurs potentiels.

UN BON PLAN D'AFFAIRES C'EST AUSSI...

-  **Savoir capter l'attention du lecteur !**
En mettant en évidence les points clés et les intentions entrepreneuriales.
-  **Faire preuve de réalisme !**
Tenir compte d'hypothèses positives comme d'hypothèses négatives, en prenant suffisamment de recul pour établir une stratégie cohérente.
-  **Savoir convaincre !**
Le but premier du plan d'affaires est d'expliquer

(de façon simple et claire) la stratégie et le développement du projet.

-  **Soigner la présentation**
La première impression est (souvent) déterminante. Mettez toutes les chances de votre côté !



Grâce à un bon plan d'affaires, j'assure la réussite de mon projet !

QUE DOIT INCLURE UN PLAN D'AFFAIRES ?

Un plan d'affaires devrait être structuré étape par étape et comprendre les éléments suivants :

APERÇU DE L'ENTREPRISE

Brève description de l'entreprise et sa situation par rapport au marché.

DÉTAIL DU PROJET

Description du produit, du service ou de la prestation.

LE MARCHÉ

Le marché cible, l'accès au marché, le potentiel du marché et ses tendances, la concurrence.

VENTE ET MARKETING

Stratégie de vente et de marketing choisie pour cibler ses clients, modèle de distribution.

EXPLOITATION

Description des installations physiques.

PLAN D'ACTION

Prévisions pour les 2-3 prochaines années, phases de développement, stratégie prix, analyse SWOT.

RESSOURCES HUMAINES

Présentation des compétences et fonctions clés, ainsi que des politiques en matière de RH.

FINANCES

Élaboration d'un bilan, des comptes prévisionnels du projet (à 5 ans) et le flux de trésorerie.

ANNEXES

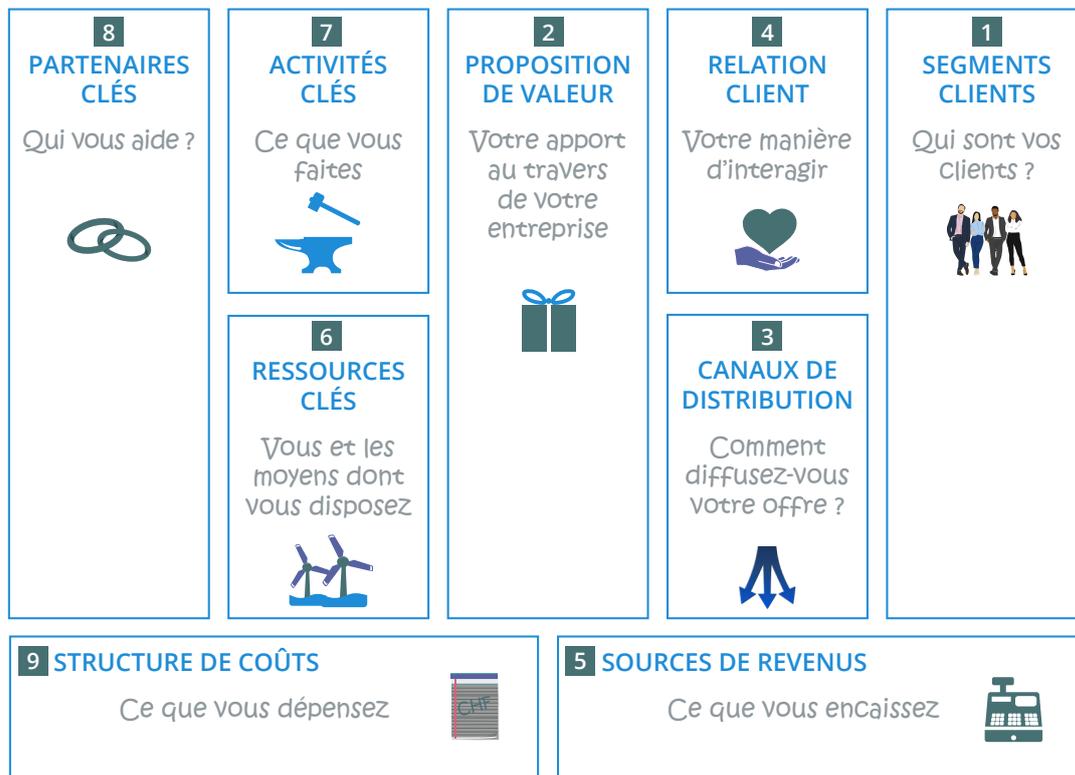
Inclure les annexes à la fin du plan d'affaires.



Cependant, afin de constituer un plan d'affaires bien élaboré et en n'omettant aucun aspect de votre projet, il est conseillé de vous référer au «Canevas business model (Alex Osterwalder et Yves Pigneur)». Ce dernier propose une matrice utile pour structurer l'activité de votre entreprise en se posant les bonnes questions. Le canevas est à disposition à la page suivante.

CANEVAS BUSINESS MODEL (A.OSTERWALDER ET Y. PIGNEUR)

Largement répandu, ce canevas permet de décrire votre modèle économique, ou plan d'affaires, en toute simplicité. La méthode présentée est celle développée dans l'ouvrage : Business Model Nouvelle Génération d'Alexander Osterwalder et Yves Pigneur. Elle permet de représenter l'ensemble de votre modèle économique.



LES SEGMENTS DE CLIENTÈLE

Les segments de clientèle définissent les différents groupes d'individus ou d'organisations que cible une entreprise.

Les questions que l'entreprise doit se poser pour déterminer les segments de clientèle sont :

- Pour qui l'entreprise crée-t-elle de la valeur ?
- Qui sont ses clients les plus importants ?

Exemples de types de segments: les marchés de masse, de niche, segmentés, diversifiés, multilatéraux...



LA PROPOSITION DE VALEUR

La proposition de valeur apporte une solution à un problème ou satisfait un besoin. C'est ce qui détermine le client à choisir une entreprise plutôt qu'une autre.

Ainsi, la proposition de valeur est une combinaison de produits et/ou de services qui répond aux exigences d'un segment de clientèle donné. La valeur peut être quantitative (prix, rapidité du service...) ou qualitative (design, expérience du client...).

Les questions que l'entreprise doit se poser sont :

- Quelle valeur apportons-nous au client ?
- Quel problème contribuons-nous à résoudre ?
- À quels besoins répondons-nous ?
- Quelles combinaisons de produits et de services proposons-nous à chaque segment de clients ?

Exemples d'éléments qui peuvent contribuer à créer de la valeur pour le client : la nouveauté, la performance, le design, la marque, le prix, la réduction des coûts, la réduction des risques, l'accessibilité, la commodité, l'ergonomie...

LES CANAUX DE DISTRIBUTION

Les produits et/ou services (propositions de valeur) sont apportés aux clients via des canaux de communication, de distribution et de vente. Les canaux correspondent donc aux différentes façons utilisées par l'entreprise pour communiquer et entrer en contact avec ses segments de clients.

Les questions que l'entreprise doit se poser sont :

- Quels canaux nos clients préfèrent-ils ?
- Quels canaux utilisons-nous actuellement et sont-ils intégrés ?
- Lesquels donnent les meilleurs résultats et sont les plus rentables ?
- Comment les intégrons-nous aux routines des clients ?

On peut distinguer :

- > **les canaux directs** (force de vente, ventes en ligne),
- > **les canaux indirects** (magasins en propre, magasins de partenaires, grossistes),
- > **les canaux internes** (force de vente, ventes en ligne, magasins en propre)

Trouver la bonne combinaison de canaux pour entrer en contact avec les clients selon leurs préférences est essentiel au lancement d'une proposition de valeur sur le marché.



Bloc 3

LES RELATIONS AVEC LE CLIENT

L'organisation met en place et entretient des relations avec chaque segment de clientèle. Il s'agit donc des types de relations qu'une entreprise met en place avec des clients donnés.

Les questions que l'entreprise doit se poser sont :

- Quel type de relations chacun de nos segments de clients souhaite-t-il qu'on entretienne avec lui ?
- Quel type de relations avons-nous établies ?
- Comment s'articulent-elles avec les autres éléments de votre plan d'affaires ?

Il existe plusieurs types de relations clients à mettre en place en fonction des objectifs stratégiques : acquérir de nouveaux clients, fidéliser des clients existants ou réaliser des ventes supplémentaires.

Exemples de catégories de relations clients : l'assistance personnelle, le self-service, les services automatisés, les communautés, la co-crédation...

Bloc 4

LES SOURCES DE REVENUS

Lorsqu'une proposition de valeur a du succès auprès de sa cible, elle génère des sources de revenus. Ce bloc correspond donc à la trésorerie que l'entreprise génère auprès de chaque segment de clientèle.

Les questions que l'entreprise doit se poser sont :

- Pour quelle valeur nos clients sont-ils disposés à payer ?
- Pour quoi payent-ils actuellement ?
- Comment payent-ils et préféreraient-ils payer ?
- Quelle est la contribution de chaque flux de revenus au revenu global ?

Chaque flux de revenus possède des mécanismes de prix différents. Ces revenus varient selon le type de mécanisme choisi. On distingue deux principaux types de mécanismes de prix :

Les prix fixes : les prix sont prédéfinis selon des variables statiques (Ex. prix de catalogue, prix selon un modèle de produit, prix selon le type de client, prix selon la quantité).

Les prix dynamiques : les prix changent en fonction des conditions (Ex. prix négociés, prix selon le moment de l'achat ou des stocks, prix du marché en temps réel selon l'offre et la demande, etc).

Bloc 5

LES RESSOURCES CLÉS

Les ressources clés représentent les actifs les plus importants requis pour que fonctionne le plan d'affaires de l'organisation (actifs physiques, intellectuels, humains, financiers).

Les questions que l'entreprise doit se poser sont :

- Quelles ressources clés nos propositions de valeur exigent-elles ?
- Qu'en est-il de nos canaux de distribution, de nos relations avec les clients, de nos flux de revenus ?

Les ressources clés appartiennent à l'entreprise. Elles sont louées ou obtenues auprès de partenariats. On distingue quatre catégories de ressources clés :

- > Les ressources intellectuelles : marque, brevet, droit d'auteur, partenariat...
- > Les ressources humaines
- > Les actifs physiques : sites de fabrication, machines, système informatique...
- > Les ressources financières et/ou des garanties financières (trésorerie, lignes de crédit, stock options...).

LES PARTENAIRES CLÉS

Certaines activités sont externalisées et certaines ressources sont acquises à l'extérieur de l'entreprise. Ce bloc décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires qui permet de faire fonctionner le business model. On dénombre 4 grands types de partenariats :

- > L'alliance stratégique entre des entreprises non-concurrentes,
- > La coopération : partenariats stratégiques entre concurrents,
- > Le joint-ventures (coentreprise) pour développer les nouvelles activités,
- > La relation acheteur-fournisseur en vue d'assurer des prestations fiables.

Les questions que l'entreprise doit se poser sont :

- Qui sont nos partenaires et fournisseurs clés ?
- Quelles ressources clés nous procurons-nous auprès de partenaires ?
- Quelles activités clés nos partenaires conduisent-ils ?

Les partenariats peuvent viser des objectifs différents :

- ✓ Optimiser l'allocation des ressources et activités pour en réduire les coûts,
- ✓ Minimiser le risque et l'incertitude,
- ✓ Acquérir certaines ressources et activités.

LES ACTIVITÉS CLÉS

Les activités clés correspondent aux actions les plus importantes qu'une entreprise doit faire pour que son modèle économique fonctionne.

Les questions que l'entreprise doit se poser sont :

- Quelles activités clés nos propositions de valeur exigent-elles ?
- Qu'en est-il de nos canaux de distribution, de nos relations clients, de nos flux de revenus ?

Les activités clés d'une entreprise peuvent être liées à :

- > La production
- > La résolution de problèmes
- > La plateforme ou au réseau

LA STRUCTURE DES COÛTS

Les éléments du modèle économique créent la structure de coûts, c'est-à-dire tous ses coûts inhérents.

Les questions que l'entreprise doit se poser sont :

- Quels sont les coûts les plus importants liés à notre modèle économique ?
- Quelles ressources clés et quelles activités clés sont les plus coûteuses ?

Les structures de coûts peuvent posséder les caractéristiques suivantes :

- > Des coûts fixes : les coûts sont les mêmes quel que soit le volume de biens ou de services produits ;
- > Des coûts variables : les coûts varient en proportion du volume de biens ou de services produits ;
- > Les économies d'échelle : ce sont des avantages de coûts dont bénéficie une entreprise à mesure qu'augmente sa production.
- > Les économies d'envergure : ce sont des avantages de coûts dont bénéficie une entreprise du fait d'une activité plus diversifiée.

Le Guichet des entreprises de Lausanne Région est à disposition pour un accompagnement personnalisé.

Ses prestations sont consultables sur www.lausanneregion.ch/guichet.

Il s'agit d'un service gratuit qui s'inscrit dans la stratégie économique régionale des 27 communes de la région.