

BUSINESS PLAN

Strictement Confidentiel

Business Plan

[Nom de la Société - Logo]

Porteur du projet :	
E-mail:	
Téléphone :	
Date :	



BUSINESS PLAN

Note

La rédaction d'un business plan correspond à un travail de fond nécessaire à la mise en place d'un projet d'entreprise. A la lecture de ce document, l'investisseur potentiel devra avoir le sentiment que l'entrepreneur présente un projet cohérent et solide. Ce travail conséquent permet aussi à l'entrepreneur de se poser un ensemble de questions sur tous les aspects de la création et du développement de son projet, et d'y apporter des éléments de réponse.

Le format et le style du business plan ont leur importance. En effet, l'investisseur en capital attend de tout business plan à la fois qu'il respecte un plan prédéfini et qu'il surprenne favorablement. Le plan détaillé ci-dessous correspond à un modèle général qui doit bien évidemment être adapté par l'entrepreneur à son projet. Celui-ci peut donc, à sa convenance, développer ou réduire certaines des parties, la longueur de ce business plan devra être au minimum d'une dizaine de pages et de maximum une trentaine de page.

Avant de commencer ce document, il faut garder à l'esprit que le business plan doit finalement répondre à deux grandes questions :

- Quelles sont les caractéristiques de l'entreprise ou de votre projet?
- Pourquoi est-ce une bonne opportunité d'investissement ?

BUSINESS PLAN

Sommaire

Résumé du projet (*Executive summary*)

A – Présentation de l'entreprise

B – L'Equipe

C – Marché

D – Concurrence

E – Stratégie

F – Projections financières

Annexes

▣ Executive summary [1 Page]

Ce n'est ni un plan ni une introduction, mais le résumé des données essentielles du *business plan*. Il est extrêmement important, car c'est en le lisant que l'investisseur aura envie vraiment envie de continuer la lecture de votre document.

Vous veillerez à n'oublier aucun des éléments suivants :

- ✓ Date de création : êtes-vous une société déjà constituée ou s'agit-il d'une création d'entreprise ?
- ✓ Coordonnées et activité de la société.
- ✓ Equipe : noms des personnes clés et résumé en deux lignes pour chaque personne.
- ✓ Quel est votre produit, quel est son marché et quels sont vos atouts ?
- ✓ Quels sont vos objectifs (parts de marché, chiffre d'affaires, résultats) ?
- ✓ Financement demandé : quel financement, pour couvrir quels besoins ?

BUSINESS PLAN

A – Présentation de l'entreprise

1) Activité

Que fait ou fera votre entreprise ? Il vous faut décrire précisément l'activité ou l'ensemble des activités de votre société. A la lecture cette partie l'investisseur doit avoir la réponse aux trois questions suivantes :

- ✓ Votre entreprise est-elle: éditeur de logiciel, intégrateur, un site de e-commerce ?
- ✓ Que délivre-t-elle: des produits ou des services ?
- ✓ A destination de quelle clientèle ?

En plus de bien comprendre ce qu'est votre activité, l'investisseur a besoin de comprendre son *business model*, autrement dit sa structure de profitabilité. Quelle activité génère quel type de marge ? Quels sont les facteurs de variation des prix et des marges ?

Le business model désigne la manière dont l'entreprise va gagner ou gagne de l'argent. Voici quelques exemples de business models connus :

- ✓ Pour un éditeur de logiciel, propose t-il un abonnement à un logiciel en mode S.A.S. (Software As Service) ou plutôt l'achat d'une licence ;
- ✓ Vendre un produit bon marché pour après vendre des consommables à un prix élevé: comme pour les imprimantes/cartouches (le vendeur d'imprimante gagne plus d'argent en vendant cartouches d'encre) ou les consoles de jeux/jeux vidéo.

2) Historique [Si applicable]

C'est en quelque sorte la carte d'identité de l'entreprise. Ce rappel historique doit permettre de comprendre sur quels fondements est née l'entreprise et quelles ont été les principales étapes de son développement.

Il est bon de terminer par un tableau synthétique dans lequel figurent les dates clés, afin d'offrir à l'investisseur un « instantané » de l'histoire de votre entreprise ou de votre projet.

3) Aspect juridique

La description de la structure juridique et de la répartition du capital, ainsi que de la politique d'évolution du capital, s'avère nécessaire pour apprécier l'entreprise.

- ✓ Quelle est/sera la forme juridique de la société ? le montant de son capital ?
- ✓ Quels sont les représentants légaux ? Quel est le calendrier de création de l'entreprise ?
- ✓ Quelle est la répartition actuelle du capital (identité des actionnaires, répartition du capital détenue, etc.) ?
- ✓ Quelle sera l'évolution du capital à terme (contrôle, ouverture du capital, etc.)

BUSINESS PLAN

B – Management et organisation

Vous présentez l'équipe à votre lecteur et vous lui montrer pourquoi cette équipe ne peut pas ne pas réussir l'aventure proposée.

1) Management

Quels sont les diplômes et les qualifications des membres de l'équipe dirigeante, et surtout comment leur expérience passée va-t-elle servir le succès de l'aventure ? Il est important de démontrer la complémentarité au sein de l'équipe. Pour répondre à ces différents points, joignez en annexe un CV détaillé de chacun des membres de l'équipe. Enfin, voici les questions que se pose l'investisseur quand il rencontre une équipe de managers :

- ✓ D'où vient l'idée du projet ? Qui est à l'origine du projet ?
- ✓ Connaît-elle son marché ?
- ✓ Les managers sont-ils motivés pour se fixer des objectifs et les atteindre ?
- ✓ Ont-ils quelque chose à perdre si tout va mal ?
- ✓ Ai-je envie de travailler avec eux ?
- ✓ Vais-je entrer en conflit avec les actionnaires actuels ?
- ✓ Le management saura-t-il s'adapter au changement, principalement à la croissance ?
- ✓ Comment va-t-il réagir face à l'adversité ?

2) Répartition du personnel

Vous présenterez un court tableau, éventuellement accompagné de quelques commentaires, dans lequel figurent l'évolution du nombre d'employés et leur répartition par type de postes :

	N-1	N	N+1	N+2
Nombre moyen de personnes				
Développeurs				
Marketing et Commercial				
Support				
Dirigeants et Administration				
Total				
Salaires (y.c. charges sociales)				
Développeurs				
Marketing et Commercial				
Support				
Dirigeants et Administration				
Total				

3) Structure de l'entreprise

La direction ayant été présentée dans la section consacrée au management, vous devez présenter au lecteur comment se structure l'entreprise. L'important étant d'insister sur la spécificité des équipes et sur leur rôle respectif dans l'organisation. Vous pouvez, si la taille de votre entreprise la justifie, ajouter un organigramme hiérarchique.

BUSINESS PLAN

C – Le marché

Il s'agit de montrer à l'investisseur quel est le marché de votre produit, pourquoi ce marché est en forte (si possible très forte) croissance, et comment les atouts de l'entreprise lui permettent d'affronter ses concurrents avec succès. La présentation du marché est fondamentale pour l'investisseur.

1) **Marché international et national**

Il s'agit d'évaluer la taille (en volume et en montant) du ou des marchés concernés par le produit, ainsi que le taux de croissance annuel. Si cela est possible, vous fournirez des données sur le marché domestique mais aussi sur le marché mondial. Dans le cas de marchés existants, il est facile de s'appuyer sur des études ou des enquêtes statistiques, mais pour des produits innovants, il arrive que le marché ne soit pas clairement identifié. Dans ce cas, vous évaluez le marché en fonction des principaux clients que vous visez.

2) **Marché visé**

Le marché doit aussi être envisagé de manière plus fine et plus proche du consommateur final. Idéalement, une étude de marché permettra de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Qui achètera le produit, à quel endroit ?
- ✓ Quel prix un consommateur est-il prêt à payer, quels sont ses critères d'achat ?
- ✓ Quel service après vente est-il en droit d'attendre ?

La réponse à ces questions permettra de justifier votre stratégie de distribution et de promotion.

3) **Clients**

Idéalement, l'investisseur veut connaître la répartition de vos ventes :

- ✓ Par zone géographiques ;
- ✓ Par produit ;
- ✓ Par type de réseau de distribution ;
- ✓ Par type de client ;

Si des informations chiffrées sont disponibles, présentez-les sous forme de camemberts, accompagnés des explications nécessaires. Sinon, donnez les grandes tendances qui permettront à votre lecteur de vérifier que votre entreprise n'est pas trop dépendante d'une zone géographique, d'un nombre restreint de clients ou d'un réseau de distribution coûteux.

BUSINESS PLAN

D – La concurrence

1) Environnement concurrentiel

L'analyse des principaux concurrents, et notamment des leaders, doit montrer leurs principaux atouts et faiblesses. Pour cela, vous allez comparer votre société aux leurs :

- ✓ Quels sont les résultats financiers de vos principaux concurrents ?
- ✓ Quelles sont leurs parts de marchés respectives ?
- ✓ Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ?
 - Sur un produit donné ?
 - Sur un marché donné ?
 - En termes de distribution ?
 - En termes de capacité d'innovation ?
- ✓ Quelle est leur stratégie ?

2) Positionnement concurrentiel

a- Votre offre de produit ou de service

Décrivez de la manière la plus détaillée possible le(s) produit(s) ou le(s) service(s) de l'entreprise, sans oublier les aspects techniques. S'ils vous semblent difficiles à expliquer à quelqu'un qui n'est pas du métier, obligez-vous à le faire car l'investisseur veut comprendre « comment ça marche » avant de risquer de l'argent.

b- Questions à traiter

- ✓ Quel est votre produit/service, à quoi sert-il ? Est-ce un produit unique ou une gamme de produits ?
- ✓ Quel est son fonctionnement, comment se présente-t-il (schémas, plans, photos,...) ?
- ✓ Quel est le degré d'innovation : est-ce révolutionnaire, novateur, ou une simple évolution par rapport à des produits existants ?
- ✓ Cette innovation est-elle protégée (brevets) ?
- ✓ Quels sont les atouts ? Description des fonctions du produit (avantages pour l'utilisateur).

c- Positionnement concurrentiel

Pour mettre en valeur votre produit par rapport aux produits concurrents, vous pouvez résumer les critères de différenciation dans un tableau présentant les différentes caractéristiques du produit :

Tableau comparatif d'un produit par rapport à ses concurrents

	Votre produit	Concurrent N°1	Concurrent N°2	Concurrent N°3	(...)
Caractéristique N°1	③				
Caractéristique N°2					
Caractéristique N°3					
(...)					
Note générale					

Chaque produit reçoit une note (par exemple de 1 à 5) pour chacune des fonctionnalités : la note générale permet de mesurer l'avantage réel que procure votre produit.

BUSINESS PLAN

Les caractéristiques concernent aussi bien les fonctionnalités du produit ou les prestations incluses dans le service, que le prix, le mode de distribution et, en général, tout facteur de différenciation entre les différents concurrents. L'idée est de permettre à l'investisseur de juger de vos chances de succès par rapport aux concurrents existants.

E – Stratégie

1) Analyse stratégique

Vous pouvez utiliser l'un ou les deux grands modèles suivant de l'analyse stratégique pour compléter la présentation de votre entreprise :

- ✓ Les 6 forces de Porter (Concurrents, Clients, Fournisseurs, Nouveaux entrants, Produits de remplacement, Environnement législatif) ;
- ✓ L'analyse SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*) > (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces).

2) Stratégie de développement

Cette section a vocation à montrer les voies de développement que vous envisagez pour le projet. En vous appuyant de préférence sur les résultats déjà obtenus, vous exposez la stratégie de développement que vous avez retenue. L'objet de cette partie est d'énoncer les stratégies retenues pour réaliser les objectifs fixés. Devront être analysés les éléments clés de l'offre : les produits, les prix, et la communication.

a- Stratégie

- ✓ Quelles sont les stratégies mises en place par l'entreprise (maîtrise des compétences clés, alliances ou associations éventuelles, etc.).

b- Production/Sous-traitance

- ✓ Que va produire la société ?
- ✓ Quelle partie va-t-elle sous-traitée

c- Plan marketing

- ✓ Quelle politique de communication sera mise en œuvre ? Quel type de promotion ? Quel type de publicité ? sur quels media ?
- ✓ Quelle est la politique de prix retenue par l'entreprise ?

BUSINESS PLAN

F– Projection financière

Le business plan devrait exister dans toute entreprise, et être régulièrement actualisé, afin de permettre à l'équipe dirigeante de confronter la stratégie adoptée avec les résultats obtenus. Le business plan n'est rien d'autre que la « mise en chiffres » des différentes composantes de la stratégie d'une entreprise : commerciale, industrielle, et financière. Le business plan doit donc être introduit par une note détaillant les différentes hypothèses retenues dans la construction du modèle financier.

- ✓ **Stratégie commerciale** : hypothèses de produits vendus, vers quels marchés, et quel niveau de marge ;
- ✓ **Stratégie industrielle** : l'évolution des produits vendus déterminera: salaires et charges d'exploitation diverses ;
- ✓ **Stratégie financière** : comment l'entreprise se finance.

Ces hypothèses doivent ensuite être traduites dans le compte de résultat.

1) Compte de résultat

* Chiffre d'affaires

La construction du compte de résultat commence avec la construction du chiffre d'affaires prévisionnel. Les hypothèses retenues pour la construction du chiffre d'affaires doivent être communiquées au lecteur du business plan afin de lui montrer qu'elles ont été établies de manière détaillée. Dans l'exemple ci-dessous, les hypothèses d'évolution de volume et de prix de vente sont précisées pour chaque catégorie de produits, limitées à deux pour une raison de simplicité.

Construction du chiffre d'affaires

Année Kdh	N budget	N+1 BP	N+2 BP	N+3 BP	N+4 BP
Produits 1 Maroc					
Volume	150	165	182	191	200
Evolution		10%	10%	5%	5%
Prix de vente unitaire moyen	50.0	55.0	57.8	61.3	61.3
Evolution		10%	5%	2%	2%
Chiffre d'affaires	7 500	9 075	10 482	11 446	12 259
Produits 1 International					
Volume	100	130	156	172	180
Evolution		30%	20%	10%	5%
Prix de vente unitaire moyen	40.0	44.0	46.2	48.0	49.0
Evolution		10%	5%	4%	2%
Chiffre d'affaires	4 000	5 720	7 207	8 245	8 830
Produits 2 Maroc					
Volume	500	525	551.25	573	596
Evolution		5%	5%	4%	4%
Prix de vente unitaire moyen	20.0	20.0	20.0	20.0	20.2
Evolution		0%	0%	0%	0%
Chiffre d'affaires	10 000	10 500	11 025	11 466	11 925
Produits 2 International					
Volume	100	115	132	152	175
Evolution		15%	15%	15%	15%
Prix de vente unitaire moyen	20.0	20.4	20.8	21.2	21.6
Evolution		2%	2%	2%	2%
Chiffre d'affaires	2 000	2 346	2 752	3 228	3 786
Chiffre d'affaires	23 500	27 641	31 466	34 385	36 800
Evolution		17.6%	13.8%	9.3%	7.0%

BUSINESS PLAN

% Vente par type de produit					
Produits 1	49%	54%	56%	57%	57%
Produits 2	51%	46%	44%	43%	43%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
% Vente par région					
Maroc	74%	71%	68%	67%	66%
International	26%	29%	32%	33%	34%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

* Charges d'exploitation

Elles peuvent être regroupées selon les trois catégories suivantes :

- ✓ Autres achats et charges externes ;
- ✓ Frais du personnel ;
- ✓ Dotations aux amortissements

➡ **Autres achats et charges externes**

- Postes liés à la politique commerciale : il s'agit principalement des frais de communication et de publicité ;
- Postes liés à la production : ce sont pour l'essentiel la sous-traitance, la maintenance, les achats, l'équipement informatique ;
- Postes liés à la structure : frais administratifs, loyers, téléphone, assurances, transport, impôts et taxes.

➡ **Frais de personnel**

Les principaux paramètres à prendre en compte sont ici :

- Les besoins en personnel directement liés à la croissance de l'entreprise ;
- Les besoins en personnel de support ;

Les frais de personnel présentés incluront les salaires et les charges sociales.

➡ **Dotations aux amortissements**

Les dotations aux amortissements seront calculées à partir des investissements réalisés dans le passé restant à amortir d'une part et des nouveaux investissements d'autre part.

BUSINESS PLAN

Le compte de résultats

Année KdH	N budget	N+1 BP	N+2 BP	N+3 BP	N+4 BP
Chiffre d'affaires	23 500	27 640	31 000	32 280	37 680
Achat	-12 200	-14 493	-16 362	-16 638	-21 312
Marge Brut	11 300	13 148	14 638	15 642	16 368
En % du CA	48.1%	49.1%	49.0%	48.5%	47.4%
Loyer	-230	-240	-250	-260	-270
Charge local (téléphone, électricité, ...)	-150	-155	-160	-165	-170
Transport	-50	-54	-58	-62	-66
Communication et marketing	-1 580	-1791	-1966	-2059	-2127
Assurances	-30	-30	-30	-30	-30
Impôts et taxes	-330	-350	-370	-390	-410
Total charge externe	-2 350	- 2 596	-2 806	-2 934	-3 037
En % du CA	10.0%	9.7%	9.4%	9.1%	8.8%
Frais du personnel	-4 700	-5 218	-5 671	-6 288	-6 729
En % du CA	20.0%	19.5%	19.0%	19.5%	19.5%
Marge nette	4 250	5 334	6 161	6 420	6 602
En % du CA	18.1%	19.9%	20.6%	19.9%	19.1%
Dotations aux amortissements	-670	- 690	-740	-740	-790
Résultats d'exploitation	3 580	4 644	5 421	5 680	5 812
En % du CA	15.2%	17.4%	18.2%	17.6%	16.8%

Le résultat financier est généralement constitué des frais financiers, calculés à partir des intérêts des prêts déjà contracté et des prêts prévus dans le business plan.

Autre produits et charges

Année KdH	N budget	N+1 BP	N+2 BP	N+3 BP	N+4 BP
Résultats d'exploitation	3 580	4 644	5 421	5 680	5 812
Résultat financier	-218	-228	-239	-254	-271
En % du CA	-0.9%	-0.9%	-0.8%	-0.8%	-0.8%
IS (30%)	-1 121	-1 472	-1 727	-1 809	-1 847
En % du CA	-4.8%	-5.5%	-5.8%	-5.6%	-5.4%
Résultat net	2 242	2 944	3 455	3 617	3 694
En % du CA	9.5%	11.0%	11.6%	11.2%	10.7%
Capacité d'autofinancement (Résultat Net + dotation aux amortissements)	2 912	3 634	4 195	4 357	4 484

2) Tableau des flux de trésorerie [Non obligatoire]

Le tableau sera construit autour de trois principales catégories de flux : flux d'exploitation, flux d'investissement et flux de financement.

3) Bilan [Non obligatoire]

Le bilan est le point d'aboutissement des changements apportés à l'entreprise et que traduisent le compte de résultat et le tableau de financement.

BUSINESS PLAN

4) Besoins de financement

L'objet de cette partie essentielle est de déterminer le montant des différents besoins de financement jugés nécessaires pour assurer la bonne fin du projet. Sur la base du business plan, vous allez discuter avec l'investisseur des caractéristiques de la transaction potentielle, en répondant aux questions suivantes :

- ✓ Les besoins de financement : quel est votre besoin de financement global pour le projet ?
- ✓ Quelle est la destination du financement (investissements à réaliser, besoin en fonds de roulement, etc.) ?
- ✓ Quelle est la répartition du financement affectée aux dépenses de publicité/marketing? Aux charges externes ? Aux frais de personnel ?
- ✓ Quelle proportion de capital est proposée aux investisseurs ?
- ✓ Quel est le calendrier des besoins de financement ?

BUSINESS PLAN

▣ Annexes

Vous annexerez au *business plan* tous les documents qui peuvent vous sembler utiles à une meilleure compréhension de votre projet :

- ✓ Plaquette de présentation ;
- ✓ Rapport d'activité;
- ✓ Lettre de promesse commerciale
- ✓ Principaux contrat signés
- ✓ Articles de presse ;
- ✓ Photos, tableaux et dessins que vous ne voulez pas faire figurer dans le corps du texte ;
- ✓ CV.

Pour des raisons pratiques, vous pouvez séparer les annexes du *business plan* proprement dit. Elles sont en effet souvent volumineuses et gonflent inutilement le *business plan*.

En guise de conclusion, rien ne ressemblant plus à un business plan qu'un autre *business plan*, n'hésitez pas à le rendre attrayant, à faire preuve de ce qu'il faut d'originalité pour vous distinguer des autres.