

## Lecture individuelle semestre 2 Mai 2023

### Les Clés du Business Plan

Figure 1 : Couverture du livre « Les clés du Business Plan »



Source : (Ellipses, 2019)

Etudiant : Jonathan Rapin

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| 1. Choix du livre .....                                | 3  |
| 2. Informations générale sur l'ouvrage choisi .....    | 3  |
| 3. Introduction .....                                  | 4  |
| 4. Présentation du projet.....                         | 6  |
| 5. Marchés et stratégies .....                         | 7  |
| 6. Démarches marketing et commerciales .....           | 12 |
| 7. Moyens à mettre en œuvre .....                      | 16 |
| 8. Planification financière.....                       | 16 |
| 9. Présentation de notre projet à divers publics ..... | 20 |
| 10. Conclusion .....                                   | 20 |
| Références .....                                       | 21 |

## Table des illustrations

|   |    |
|---|----|
| Figure 1 : Couverture du livre « Les clés du Business Plan ».....                               | 1  |
| Figure 2 : Business Model Canvas .....  | 4  |
| Figure 3 : Exemple de Business Model pour une épicerie .....                                    | 5  |
| Figure 4 : Outil Value Proposition Canvas .....   | 7  |
| Figure 5 : Matrice PESTEL .....   | 9  |
| Figure 6 : Les 5 forces de Porter .....   | 9  |
| Figure 7 : Exemple de classement des 5 forces de Porter pour l'industrie du livre en 2015 ..... | 10 |
| Figure 8 : Analyse SWOT .....   | 10 |
| Figure 9 : 4P du Marketing mix.....   | 12 |
| Figure 10 : Cycle de vie d'un produit .....   | 13 |
| Figure 11 : Fixation du prix en fonction des coûts de notre entreprise .....                    | 14 |
| Figure 12 : Business Model Canava - Aide-mémoire .....  | 15 |
| Figure 13 : Exemple d'un bilan prévisionnel et d'un compte de résultat prévisionnel .....       | 17 |
| Figure 14 : Exemple du calcul de remboursement d'une dette .....                                | 18 |

## Liste des Tableaux

|  |    |
|--|----|
| Tableau 1 : Fiche de l'ouvrage présenté.....                                     | 3  |
| Tableau 2 : Matrice Mc Kinsey.....   | 11 |
| Tableau 3 : Exemple de plan d'actions commerciales.....                          | 15 |
| Tableau 4 : Exemple de bilan pour le calcul du Besoin en fonds de roulement..... | 19 |
| Tableau 5 : Exemple de plan de financement .....                                 | 19 |

## 1. Choix du livre

Ce livre nous aide à mieux comprendre les éléments à placer dans un business plan pour présenter notre projet, expliquer pourquoi notre produit ou notre service se démarque de la concurrence, comment on organise la mise en place de nos actions marketing et comment nous souhaitons financer notre projet. Le business plan est un document très utile pour présenter notre projet à des investisseurs et des personnes intéressées par notre projet. Au travers de ce livre nous comprenons tous les aspects liés à la stratégie d'entreprise que nous devons aborder dans notre business plan pour bâtir un projet d'entreprise solide.

Ce livre apporte des connaissances pratiques pour les compétences DTA (Rey, 2022) suivantes :

- **B1** : Analyser les besoins et exigences des métiers
- **M6** : Evoluer dans un environnement changeant

## 2. Informations générale sur l'ouvrage choisi

Ce livre a été rédigé par Sébastien Ristori. Il est consultant en stratégie financière et accompagne des créateurs d'entreprise dans leurs recherches de fonds. Ce livre présente tous les éléments nécessaires à insérer dans une business plan. Nous retrouvons tous les aspects liés à la définition des marchés, à la mise en place des actions marketing, à l'inventaire des ressources nécessaires à la fondation d'une nouvelle entreprise et à la planification financière. Différents outils d'analyse sont proposés pour aider les entrepreneurs à mieux comprendre les marchés et à élaborer une offre compétitive.

**Tableau 1** : Fiche de l'ouvrage présenté

| Fiche de l'ouvrage          |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Auteur</b>               | Sébastien Ristori                        |
| <b>Maison d'édition</b>     | Ellipses                                 |
| <b>Année de publication</b> | 2019                                     |
| <b>Nombre de pages</b>      | 216                                      |
| <b>ISBN-13</b>              | 9782340035539                            |
| <b>Mots clés</b>            | Business Plan, Stratégie, Entreprenariat |

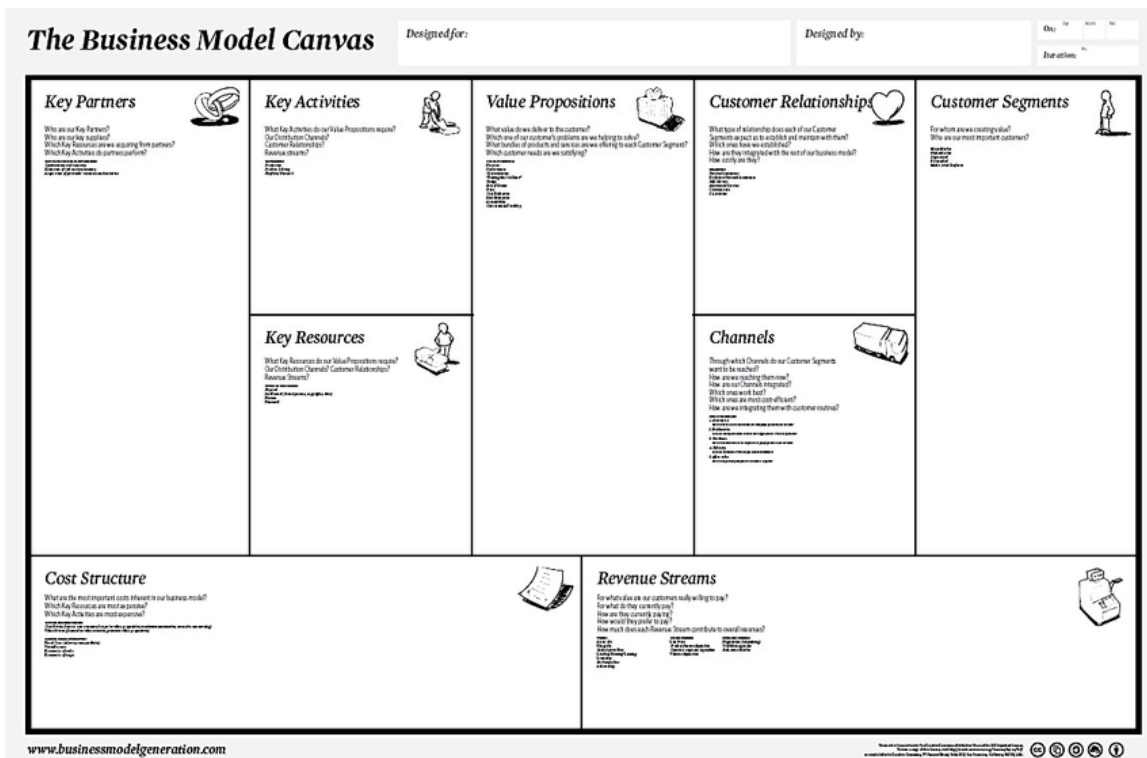
**Source** : (Ellipses, 2019)

### 3. Introduction

Le Business plan sert à présenter un projet d'entreprise à des investisseurs privés, à des partenaires économiques, à nos propres associés, à des collectivités locales, à de futurs clients, aux futurs salariés et à des investisseurs publics. C'est un support qui évolue tout au long de la vie de l'entreprise.

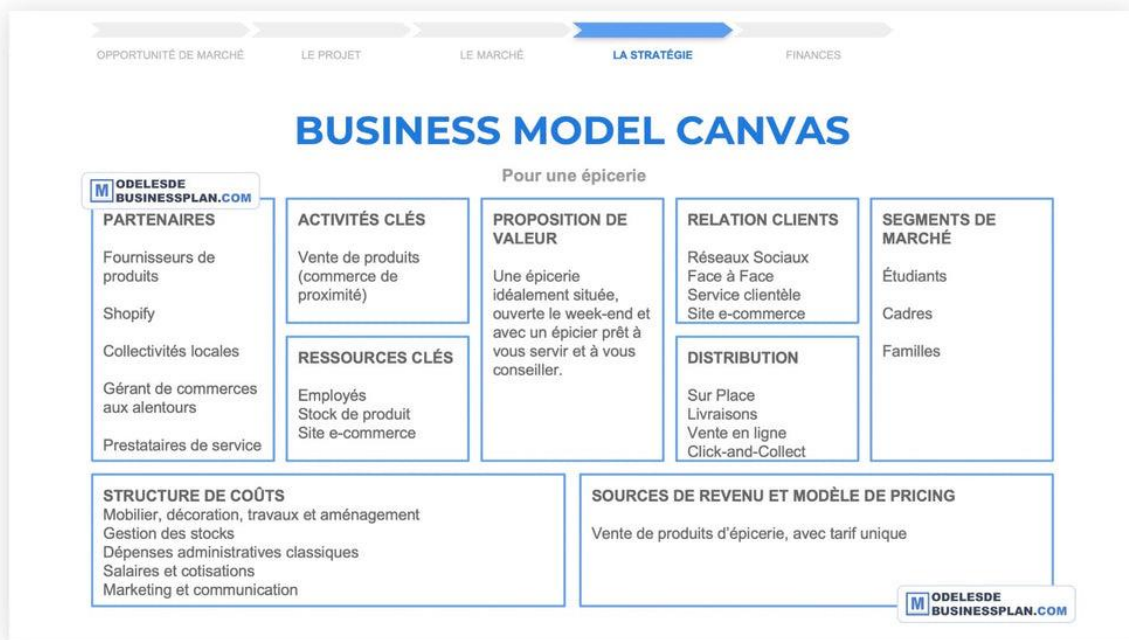
Avant de rédiger le business plan, nous préparons le modèle économique de l'entreprise. Pour nous aider à réaliser ce modèle économique, nous pouvons nous aider de l'outil « Business Model Canvas » d'Alexander Osterwalder. Cet outil se présente sous la forme d'un tableau découpé en 9 zones. On retrouve les segments de clients de l'entreprise, la proposition de valeur, les partenaires clés, les activités clés de l'entreprise, les ressources clés que l'entreprise doit disposer pour créer et commercialiser ses produits et services, les canaux de distribution des produits et services, les relations clients (assistance clientèle, libre-service, point de vente...), les flux de revenus et la structure de coûts de notre société.

Figure 2 : Business Model Canvas



Source : (Svadchil, 2023)

**Figure 3** : Exemple de Business Model pour une épicerie



**Source** : (Modelesdebusinessplan.com, 2023)

Le Business Plan comporte 6 grandes parties :

1. Résumé exécutif
2. Présentation du projet et de l'équipe
3. Analyse du marché visé
4. Démarches marketing et commerciales
5. Moyens nécessaires au déroulement du projet
6. Planification financière

Le résumé exécutif contient un résumé de 2 pages maximum qui présente globalement notre projet. Dans la partie consacrée à la présentation du projet, nous donnons plus de détails sur le futur produit ou service, sur le marché, les besoins auxquels il va répondre, l'équipe qui travaille autour du projet et ses compétences.

A la suite du résumé exécutif, nous présentons les différents aspects de notre projet afin de montrer aux partenaires et aux investisseurs que nous avons réfléchi aux différentes aspects liés à la commercialisation de notre futur produit ou service, que nous avons étudié le marché dans lequel s'insérer notre produit ou notre service, que notre modèle d'affaire génère suffisamment de revenus pour couvrir les charges courantes et apporter un retour sur investissement attractif et que nous avons réglé tous les problèmes liés à la fabrication et la commercialisation de notre futur produit ou de notre futur service.

## 4. Présentation du projet

La présentation du projet se divise en deux parties. La première partie donne des informations générales sur les personnes fondatrices du projet. Dans la seconde partie, nous présentons l'offre que nous souhaitons commercialiser et les objectifs à court terme et à moyen de terme de notre future société.

Dans la première partie, nous présentons brièvement les membres fondateurs du projet. Pour chaque personne nous donnons les points suivants :

- Nom et prénom
- Expériences professionnelles passées et actuelles
- Formation de base
- Raisons et les motivations
- Valeurs et objectifs

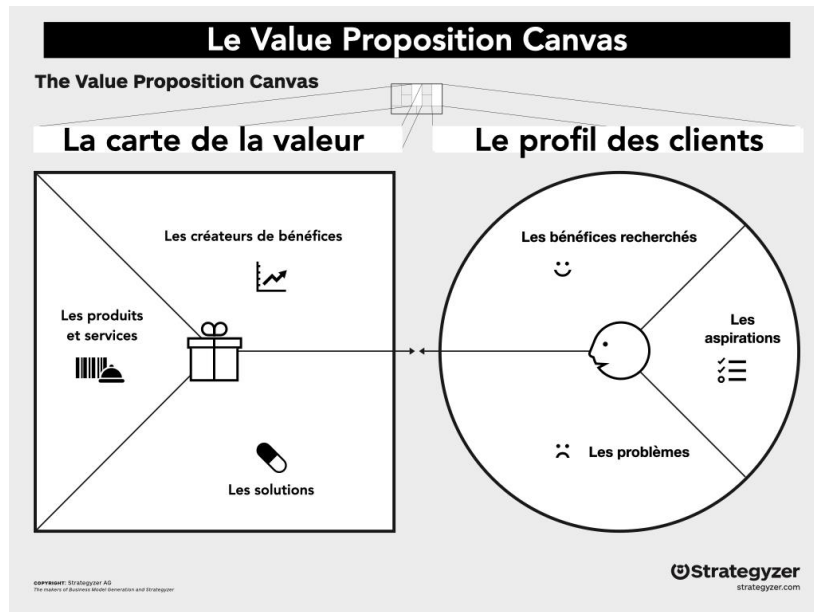
Cette présentation doit être claire, précise, objective et la plus courte possible. Nous devons éviter de sur vendre notre projet et mettre en avant le profil de chaque personne pour expliquer ce qu'ils apportent au projet. Cette partie du Business Plan montrent aux investisseurs que les membres fondateurs du projet disposent des compétences nécessaires pour finaliser le projet et qu'ils sont motivés à commercialiser le futur produit ou service.

Si le projet comporte déjà des associés, nous pouvons aussi les présenter dans la première partie. Nous donnons leurs noms, prénoms, expérience professionnelles, leurs formations respectives et leurs compétences. Nous expliquons l'investissement en temps et en argent que chaque associé est prêt à fournir aux projets.

Si nous devons embaucher des salariés pour démarrer notre activité, nous pouvons les présenter dans cette partie du business plan. Nous intégrons un petit organigramme de futur entreprise dans le cas où nous envisageons d'engager des salariés afin de connaître les responsabilités de chaque personne, d'identifier clairement les compétences des futurs salariés, de connaître le type de contrat, la future rémunération des salariés et le rôle stratégique de chaque fonction.

Dans la seconde partie, nous décrivons la proposition de valeur de notre futur produit ou service. Nous pouvons nous servir des deux cadrans du Value Proposition Canvas pour présenter les besoins des clients et l'offre que nous souhaitons mettre sur le marché. Nous présentons tous les éléments de notre produit ou de notre service qui répondent aux problèmes rencontrés dans le quotidien de nos futurs clients.

Figure 4 : Outil Value Proposition Canvas



Source : (Latour, 2022)

Après avoir décrit la proposition de valeur, nous donnons les grands objets à court terme et à moyen terme de notre entreprise. Nous pouvons illustrer les grandes étapes de développement de notre société sur quelques années. Pour chaque grande étape de développement, nous donnons les objectifs, les moyens à disposition, le chiffre d'affaire visé, le résultat et les délais envisagés pour atteindre l'objectif. La présentation du projet ne doit pas dépasser 2 à 3 pages.

## 5. Marchés et stratégies

Dans cette partie du Business Plan, nous présentons le marché dans lequel notre future entreprise va évoluer. Cette partie comporte environ une dizaine de pages. Nous commençons par récolter des informations sur le marché sur lequel nous souhaitons proposer notre futur produit ou service.

Voici la liste des éléments que nous avons besoin pour mieux comprendre le marché :

- Demande actuelle des clients
- Niveau de technologies utilisée dans les processus de fabrication et de distribution aux clients
- Fournisseurs potentiels
- Réseaux de distribution
- Produits ou services de substitution
- Réglementation en place
- Facteurs clés de succès
- Ratios économiques et financiers des leaders du marché
- Performance des secteurs d'activités
- Structure des coûts des entreprises concurrentes
- Demande chiffrée
- Caractéristiques des clients

- Niveau de satisfaction des clients
- Fréquences d'achats du produit ou service
- Évolution de la demande

Toutes ces informations doivent nous aider à préparer l'analyse de l'environnement de notre future entreprise et de mieux comprendre le marché dans lequel nous souhaitons entrer avec notre produit ou notre service. Toutes les données que nous récoltons sur le marché doivent être le plus récentes afin de pouvoir analyser le marché au moment de la rédaction du Business Plan. Nous pouvons utiliser des sources officielles de statistiques et des rapports d'analyses sectoriels fournis par des cabinets d'audits comme EY (Ersnt & Young), PwC, Deloitte, KPMG.

Avant d'élaborer l'analyse de l'environnement global de notre entreprise, nous cherchons à mieux connaître les différents concurrents de notre entreprise.

Nous prenons les concurrents directs de notre produit ou de notre service ainsi que les concurrents indirects proposant une offre de substitution à notre produit ou à notre service.

Nous cherchons les facteurs clés de succès de nos concurrents, les produits et services proposés et nous essayons de comprendre comment ils répondent aux attentes des clients. On détermine leurs parts de marché, leurs chiffres d'affaires et leurs capacités à mettre en place de nouveaux produits et services. L'analyse des concurrents nous donne déjà de précieuses informations sur les acteurs présents sur le marché et nous permet de mieux positionner notre offre sur le marché.

Pour mieux comprendre l'environnement global de notre entreprise, nous utilisons le modèle PESTEL. Le modèle décrit les six forces de l'environnement global de notre entreprise qui ont un impact sur la survie de notre entreprise.

La première lettre du modèle représente l'environnement politique. Cela regroupe tous les aspects liés à la stabilité politique du pays dans lequel on souhaite commercialiser notre produit ou service, la politique fiscale et les mesures gouvernementales pour stimuler la consommation ou aider les entreprises.

La lettre « e » désigne tous les aspects économique. On retrouve l'état de la conjoncture, l'inflation, le pouvoir d'achat, le revenu moyen, les taux de change, les taux d'intérêts ainsi que tous les éléments qui ont un impact sur l'économie de la région ou du pays dans lequel nous souhaitons commercialiser notre produit ou notre service.

Le lettre « s » désigne tous les changements liés à la démographie, à la distribution des revenus, la mobilité sociale, aux changements de modes de vie, le niveau d'éducation du pays ou de la région dans lequel on souhaite commercialiser notre produit ou notre service.

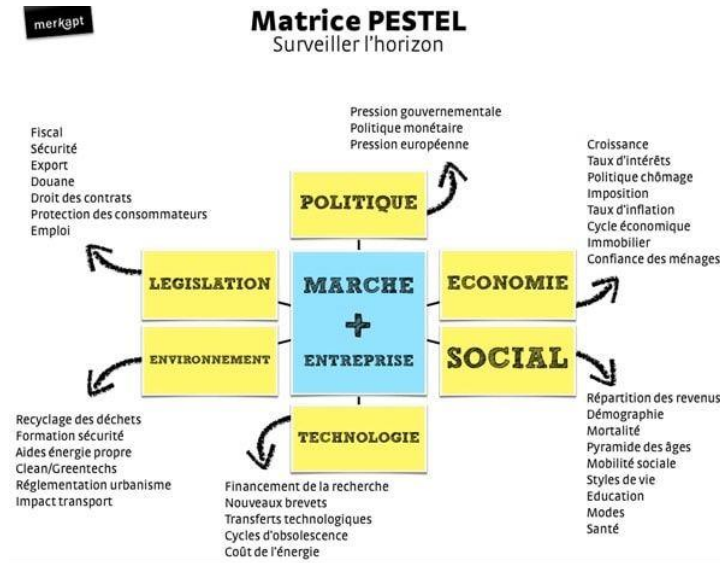
La lettre « t » correspond à toutes les évolutions technologiques qui ont une incidence sur notre activité. Notre modèle d'affaires s'adapte aux changements technologiques. L'intelligence artificielle est actuellement en train de modifier progressivement la plupart des secteurs économiques.

La lettre « e » reprend tous les éléments liés aux réglementations environnementales, les changements environnementaux, la gestion des déchets, les énergies renouvelables ainsi que tous les éléments qui ont une incidence sur l'environnement de manière global.

Le « l » désigne toutes les réglementations et les lois qui ont une incidence sur l'activité de notre entreprise.



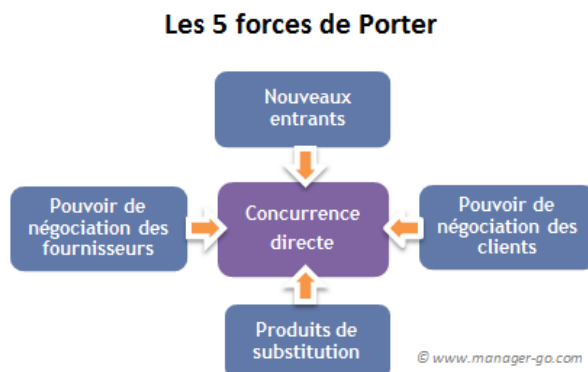
Figure 5 : Matrice PESTEL



Source : (Meda, 2010)

L'analyse des forces concurrentielles nous permet de diagnostiquer toutes les facteurs externes qui menacent notre entreprise. On commence d'abord par évaluer la concurrence directe de notre produit ou le service. On cherche à dénombrer le nombre de concurrents, leurs tailles, à évaluer leurs coûts, leurs offres et les barrières à l'entrée. On évalue la possibilité pour de nouveaux acteurs d'entrer dans notre marché. Plus les barrières à l'entrée sont élevées et moins la menace de nouveaux entrants est élevée. Le pouvoir de négociation des clients dépend de leurs nombre. Si notre entreprise cible une clientèle très restreinte, le pouvoir de négociation des clients sera élevé. Pour surveiller la menace des produits de substitutions, nous devons mettre en place un système de veille économique. Plus la menace de substitutions de nouveaux produits est élevé et plus le risque que notre entreprise disparaisse est élevée. Plus le pouvoir de négociation des fournisseurs est grand et plus nous aurons du mal à acquérir des ressources essentielles pour élaborer notre produit ou notre service.

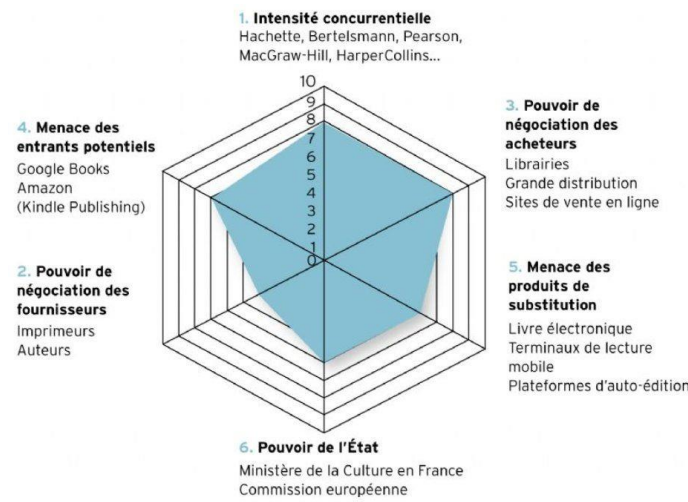
Figure 6 : Les 5 forces de Porter



Source : (Granger, 2023)

Dès que l'on a identifié les cinq forces de Porter, nous avons la possibilité de préparer un graphique en toile d'araignée afin d'évaluer la menace de chaque des forces. En préparant ce graphique, nous remarquons tout de suite les forces externes qui menacent la survie de notre entreprise.

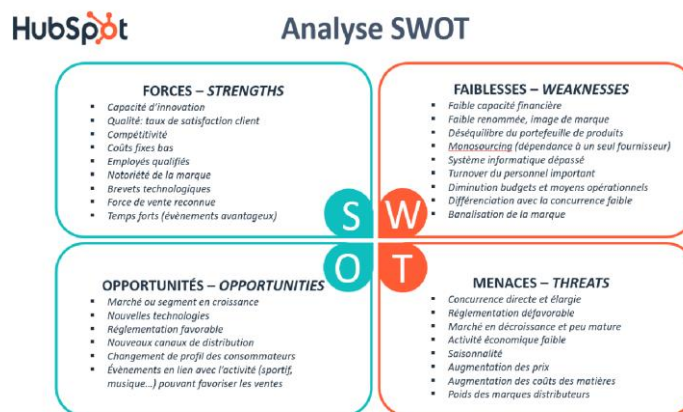
**Figure 7 :** Exemple de classement des 5 forces de Porter pour l'industrie du livre en 2015



Source : (Giboin, 2016)

La matrice SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) synthétise toutes les forces et les faiblesses interne à notre entreprise et les opportunités et menaces de l'environnement externe de notre entreprise.

**Figure 8 :** Analyse SWOT



Source : (HubSpot Logo, 2023)

Les forces regroupent les ressources et les compétences qui nous donnent un avantage par rapport aux autres entreprises. Les faiblesses sont tous les points qui nous désavantagent par rapport à la concurrence. Les opportunités sont des éléments de l'environnement de notre entreprise que nous pourrions exploiter dans le futur. Les menaces regroupent tous les éléments externes qui ont un impact sur notre entreprise.

Pour comparer notre portefeuille d'activité par rapport aux concurrents, nous utilisons la matrice Mac Kinsey. Elle est composée de deux axes qui représentent les atouts de l'organisation par rapport à la concurrence et l'attrait du marché (intérêt du marché pour l'entreprise). Pour évaluer l'attrait du marché. Selon les avantages concurrentiels de l'entreprise et son envie de rester sur le marché, l'entreprise pourra choisir entre 9 grandes stratégies possibles. Cette matrice facilite les choix stratégiques de l'entreprise. En fonction de notre avantage par rapport à la concurrence et notre volonté de rester sur le marché, nous pouvons soit rester dans le marché ou sortir du marché.

**Tableau 2 : Matrice Mc Kinsey**

|       |        | Attrait                             |                                  |                                  |
|-------|--------|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|       |        | Fort                                | Moyen                            | faible                           |
| Atout | Fort   | Maintenir la position à tout prix   | Maintenir la position (suivre)   | Rentabiliser ses actifs          |
|       | Moyen  | Investir pour améliorer la position | Rentabiliser ses actifs          | Effectuer une retraite sélective |
|       | Faible | Doubler la mise ou abandonner       | Effectuer une retraite sélective | Désinvestir                      |

**Source :** (Granger, Matrice Mc Kinsey : attractivité et positionnement, 2023)

Afin de mieux comprendre les besoins de nos futurs clients, nous pouvons réaliser une étude de marché. Il existe deux types d'études de marché. L'étude de marché qualitative permet de discuter des certains aspects de notre produit avec un ou plusieurs consommateurs au travers d'entretiens individuels ou de réunions de groupes. L'objectif de ce type d'entretien est de mieux comprendre ce qui motive le futur consommateur à acheter notre produit ou notre service. Nous analysons le contenu des entretiens. On cherche aussi à identifier les facteurs qui influencent le consommateur.

L'étude de marché quantitative consiste à interroger un panel de consommateurs susceptibles d'acheter notre produit ou notre service afin de valider certains segments de consommateurs et les caractéristiques du produit ou service final. Les questions vont toujours du général vers le particulier. Dès que l'on a récolté tous les questionnaires, nous analysons les réponses données par le panel. Nous croisons les données de certaines questions afin de mieux comprendre le profil des consommateurs et d'adapter notre produit ou notre service à leurs besoins.

Au termes de l'étude de marché, nous pouvons segmenter les futurs en clients en fonction des critères suivants :

- Critères géographiques : pays, région, climat
- Critères sociaux démographiques : âge, sexe, taille du foyer, revenus, catégorie socio-professionnel, niveau d'éducation
- Comportements d'achats

Dès que l'on a identifié les différents segments de clients nous devons choisir si nous proposons le même produit ou service aux différents segments de clients, ou si nous proposons un produit ou un service spécifique à chaque segment de clients ou si nous nous concentrons sur une seul segment de client avec un seul produit ou service.

## 6. Démarches marketing et commerciales

Cette partie du business plan présente le mix marketing et le plan d'actions marketing et de notre modèle d'affaire.

Le mix marketing contient l'ensemble des décisions et des actions à mettre en place pour assurer le succès du produit ou du service.

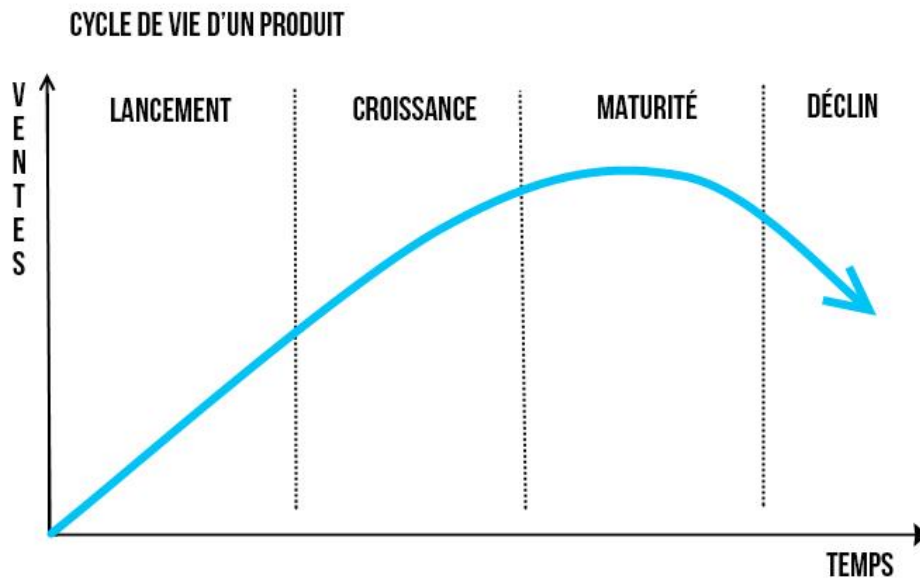
**Figure 9** : 4P du Marketing mix



**Source** : (The Business Plan Shop, 2023)

Le marketing Mix est construit autour de 4 « P » soit le Produit, Prix, Place, Promotion. Nous commençons par décrire le produit ou le service que l'on souhaite mettre sur le marché. Nous expliquons pourquoi il est unique et différent de la concurrence. On évalue ensuite la durée de chaque étape du cycle de vie du produit ou du service.

**Figure 10** : Cycle de vie d'un produit



Source : (Debitoor, 2023)

La durée de chaque phase du cycle de vie du produit dépend de la croissance du marché dans lequel on souhaite s'insérer et de la vitesse d'apparition des innovations du marché. Lors de la phase de lancement du produit, nous aurons beaucoup d'investissements en termes de communication, logistique, de service après-ventes et nous cherchons à satisfaire au mieux les besoins des clients. Lors de la phase de croissance, les ventes de notre produit ou de notre service augmentent et nous améliorons notre produit ou notre service en l'enrichissant de nouvelles fonctionnalités. En phase de maturité, les ventes n'augmentent plus et les concurrents proposent des offres similaires à celle que nous avons mise sur le marché. Dans la phase de déclin, les ventes diminuent et d'autres produits ou services concurrents prennent de plus en plus de part de marché. Pour relancer notre produit ou notre service, nous devons réfléchir sur la proposition de valeur et modifier notre offre.

Nous pouvons mettre en place une gamme de produits ou service plus large afin de répondre aux attentes diverses des consommateurs. Nous proposons différents produits ou services pour des usages différents. Le développement d'une gamme de produit ou de services nécessitent plus de moyens financiers.

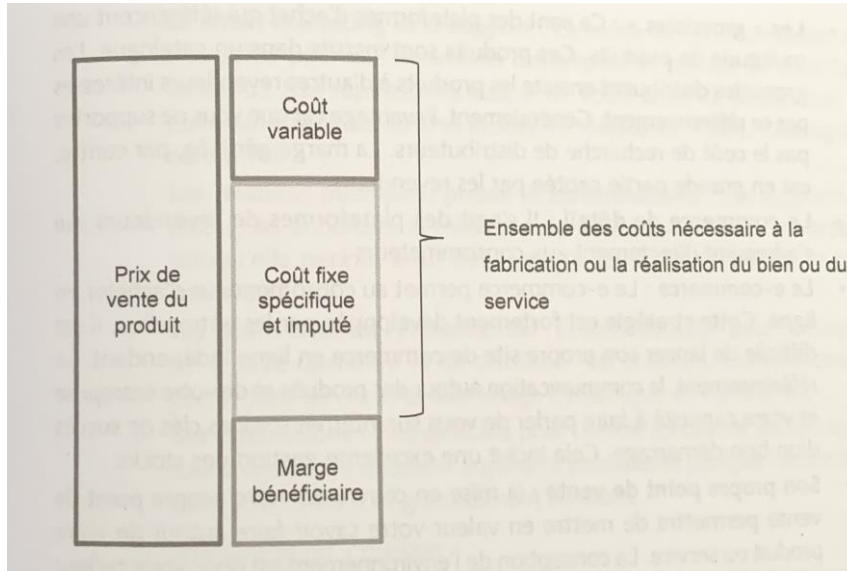
Le Packaging est l'emballage extérieur du produit ou l'emballage des composants internes. Ce packaging sert à plusieurs choses :

- Informer le consommateur des caractéristiques du produit
- Déclencher l'achat
- Optimiser le transport du produit

Le prix est une variable importante dans le mix marketing. Le prix aura un impact sur la qualité du produit ou du service perçue par les clients. Pour évaluer le prix de notre produit, nous pouvons regarder les prix pratiqués par la concurrence. Nous devons veiller à sélectionner un prix proche de celui de la concurrence pour éviter que les concurrents baissent les prix et que nous n'arrivons pas à couvrir nos charges. Nous pouvons aussi nous servir des données récoltées dans l'étude de marché pour fixer notre prix en fonction des réponses du panel. Nous analysons les réponses données et nous cherchons le prix optimal pour notre produit en tenant

compte de nos coûts de production totaux. Nous devons bien connaître notre structure de coûts afin de pouvoir dégager une marge bénéficiaire. Nous évaluons les coûts fixes et les coûts variables qui dépendent du volume d'activité de notre entreprise. Le prix de vente de notre produit doit couvrir les différents coûts de notre produit ou service et la marge bénéficiaire.

**Figure 11** : Fixation du prix en fonction des coûts de notre entreprise



**Source** : (Ristori, 2019)

Le « P » de place explique comment nous proposons notre service ou notre produit aux clients finaux. Nous donnons des détails sur les canaux de distributions que nous utilisons pour vendre notre produit ou notre service. Nous pouvons soit directement vendre notre produit ou notre service aux clients finaux ou passer par un ou plusieurs intermédiaires.

Le « P » de promotion détaille tous les moyens de communication que nous utilisons pour faire connaître notre entreprise, informer les clients, accroître nos parts de marché et inciter les consommateurs à acheter notre produit ou notre service. Nous communiquons directement avec nos clients en mettant en place des stands des points de vente, en participant à des foires, en distribuant des échantillons gratuits ou en plaçant des publicités dans des journaux et des magazines. Internet offre la possibilité de publier rapidement des contenus publicitaires via les réseaux sociaux et de donner plus d'informations sur notre produit ou notre service en publiant un site internet vitrine dédié à notre entreprise.

Dès que l'on a réalisé le mix marketing, nous établissons le plan d'action commercial pour planifier et évaluer les coûts des différentes actions commerciales que nous devons mettre en place pour acquérir de nouveaux clients et atteindre un chiffre d'affaire défini. Ce plan d'action commercial se présente sous la forme d'un tableau récapitulatif.

Dans le plan d'action, on présente d'abord l'objectif à atteindre. Nous donnons généralement un chiffre d'affaire attendu pour une période donnée. On détaille les actions à mettre en place pour atteindre ce objectif. Nous donnons la ruée de mise en œuvre de chacune des actions à mettre en place. Nous expliquons si elles seront réalisées dans le court terme, le moyen terme ou le long terme. Nous désignons ensuite une ou plusieurs en charge de la réalisation des actions commerciales. Nous définissons le budget nécessaire à la réalisation de chaque action commerciale et le chiffre d'affaire espéré.

**Tableau 3 : Exemple de plan d'actions commerciales**

| Objectifs généraux  | Actions générales   | Description  | Délaï       | Qui ?                        | Date limite | Coût     | Objectifs à atteindre     | CA espéré |
|---|---|--|-------------|------------------------------|-------------|----------|---------------------------|-----------|
| Objectif n° 1 : Réaliser un chiffre d'affaires de 120 000 € pour le lancement de l'activité | Recruter 2 commerciaux  | Les deux commerciaux recrutés iront visiter les premiers clients démarchés par le chef d'entreprise pour passer à l'acte d'achat | Court terme | Commercial 1<br>Commercial 2 | 30-juin     | 12 000 € | 50 clients professionnels | 65 000 €  |
|   | Réaliser le salon professionnel de l'année  | Participer au salon professionnel spécialisé sur Paris pour engendrer 10 000 € de chiffre d'affaires et espérer 900 clients      | Court terme | Dirigeant                    | 30-juin     | 18 000 € | 900 clients particuliers  | 63 000 €  |
|   | Mettre en œuvre la stratégie digitale et la vente en ligne pour décrocher 1 000 clients | Mettre en place un système de vente numérique pour engager des ventes directement aux particuliers via internet...               | Moyen terme | Community manager            | 10-sept     | 10 000 € | 100 clients particuliers  | 70 000 €  |
| Objectif n° 2 : .....   | .....   | .....  | .....       | .....                        | .....       | .....    | .....                     | .....     |
| .....   | .....   | .....  | .....       | .....                        | .....       | .....    | .....                     | .....     |
| .....   | .....   | .....  | .....       | .....                        | .....       | .....    | .....                     | .....     |

Source : (Ristori, 2019)

Après le plan d'action, nous détaillons les 9 cadrans du Business Model Canvas. Nous présentons les partenaires clés, les activités clés, la proposition de valeur, la relation que nous entretenons avec les clients, les segments de clients, les canaux de distribution, les ressources clés, la structure de coût et les flux de revenus.

**Figure 12 : Business Model Canava - Aide-mémoire**

**BUSINESS MODEL CANVA** par Alexander Osterwalder / Mémo mis en page par aureliehampel.com

**1. Partenaires clés**

Lister les...

- Partenaires-clés
- Fournisseurs-clés
- Ressources-clés proposés par les partenaires
- Ressources dans lesquelles ils excellent

**2. Activités clés**

- Activités-clés pour produire l'offre (logistique, marketing, production...)
- Quels liens avec les canaux de distribution ?
- Quels coûts, et pour quelles sources de revenu ?

**3. Proposition de valeur unique**

- Quelle valeur délivrons-nous au client ?
- Quelles solutions concrètes l'offre apporte-t-elle aux clients ?
- Et à chaque segment client ?
- Quelle réponse l'offre apporte-t-elle aux besoins concrets des clients ?

**4. Relation client**

- Quel type de relation attend le client (détailler segment par segment) ?
- Lister les types de relation client
- Comment la relation client s'intègre au reste du modèle économique ?
- Quel en est le coût ?

**5. Segments de clientèle**

Dressons la liste des groupes cibles et groupes utilisateurs.

- Pour qui créons-nous de la valeur ?
- Quels sont nos clients les plus importants ?

**7. Ressources-clé**

À quoi va-t-on voir que notre solution fonctionne ?

Quels chiffres ?

**6. Canaux**

- Quels canaux de distribution souhaite-t-on utiliser ?
- Comment ces différents canaux s'interconnectent ?
- Quel est le canal privilégié ?
- Quels sont les canaux les plus adaptés aux habitudes des clients ?

**9. Structure de coût**

- Quels sont les coûts (dépenses) les + importants inhérents au business model ?
- Quelles sont les ressources-clé les plus onéreuses ?
- Quelles activités-clé sont les plus onéreuses ?

**8. Flux de revenus**

- Pour quelle proposition de valeur les clients sont prêts à payer ?
- Combien sont-ils prêts à payer ?
- Quel est leur mode de paiement préféré ?
- Quelle est la part de chaque source de revenu sur le total des revenus ?

Source : (Hampel, 2022)

## 7. Moyens à mettre en œuvre

Dans la rubrique des moyens, nous présentons l'ensemble des ressources nécessaires pour que notre entreprise fonctionne. Selon le produit ou le service que l'on propose à nos clients nous aurons besoin des éléments suivants :

- **Moyens humains** : Notre entreprise nécessite l'engagement de collaborateurs pour gérer ses différents services.
- **Moyens de production** : L'ensemble des outils nécessaires pour réaliser notre produit ou notre service
- **Moyens matériels** : locaux, mobilier, infrastructure informatique
- **Marchandises et matières premières** : L'ensemble des produits nécessaires pour débiter la fabrication de nos produits.
- **Infrastructures** : Points de vente, bureau central de notre société, entrepôts
- **Agencement des infrastructures** : aménagement des points de vente, aménagement des locaux de production, aménagement des bureaux de l'entreprise
- **Force de vente** : l'ensemble de moyens commerciaux pour développer la société
- **Planning du projet** : Montrer aux investisseurs la capacité de planification et d'organisation du projet.

## 8. Planification financière

La dernière partie du business plan est consacrée aux prévisions financières qui servent à rassurer les investisseurs sur les bénéfices futurs de l'entreprise, la couverture des coûts d'exploitation par les ventes futures, le financement de la future société, et le niveau de liquidités disponibles pour garantir l'autofinancement de l'entreprise.

Nous commençons par créer le bilan prévisionnel sur plusieurs années. Le bilan se décompose en deux grandes parties. L'actif contient tout ce que l'entreprise détient. Nous retrouvons, par exemple, les liquidités, les montants que les clients nous doivent, les immobilisations et les stocks. Nous effectuons le total des actifs. Les passifs contiennent tous les montants que l'entreprise doit à des tiers. Les passifs servent à financer les différents actifs de la société. La différence entre l'actif et le passif nous donne le capital de la société. Nous évaluons les actifs et les passifs de la société au moment de sa création. Nous préparons des projections financières de chaque élément du bilan sur les 4 prochaines années. Nous tenons compte de l'évolution de nos produits et services prévues dans la partie « Démarches marketing et commerciales » pour montrer les variations de notre liquidité et de nos différents investissements.

Le compte résultat établit la différence entre les produits et les charges d'une société sur une année. Les produits regroupent les ventes réalisées, les produits d'opérations financières et les revenus exceptionnels. Les charges contiennent toutes les dépenses annuelles nécessaires pour assurer toutes les opérations commerciales de la société. On retrouve dans les charges, les achats de marchandises, les frais de publicités, les salaires, les frais d'exploitation des locaux de l'entreprise, les amortissements et les différentes charges financières.



**Figure 13 :** Exemple d'un bilan prévisionnel et d'un compte de résultat prévisionnel

lucs\_bar\_depenses\_recettes.ac2 - Budget mensuel 1ère année

1 / 1 75.0%

Budget 4 ans

**PATRIMOINE**

|                         | Budget<br>31.12.2017 | Budget<br>31.12.2018 | Budget<br>31.12.2019 | Budget<br>31.12.2020 | Budget<br>31.12.2020 |
|-------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>BILAN</b>            |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>ACTIFS</b>           |                      |                      |                      |                      |                      |
| Caisse                  | 500.00               | 500.00               | 500.00               | 500.00               | 500.00               |
| Compte courant bancaire | 31 420.00            | 45 940.00            | 62 280.00            | 79 180.00            | 79 180.00            |
| Mobilier                | 48 000.00            | 36 000.00            | 24 400.00            | 12 400.00            | 12 400.00            |
| Inventaire Marchandise  | 1 000.00             | 1 000.00             | 1 000.00             | 1 000.00             | 1 000.00             |
| <b>TOTAL ACTIFS</b>     | <b>80 920.00</b>     | <b>83 440.00</b>     | <b>88 160.00</b>     | <b>93 080.00</b>     | <b>93 080.00</b>     |
| <b>PASSIFS</b>          |                      |                      |                      |                      |                      |
| Prêt                    | -54 000.00           | -48 000.00           | -42 000.00           | -36 000.00           | -36 000.00           |
| Capital Propre          | -20 000.00           | -20 000.00           | -20 000.00           | -20 000.00           | -20 000.00           |
| <b>TOTAL PASSIFS</b>    | <b>-74 000.00</b>    | <b>-68 000.00</b>    | <b>-62 000.00</b>    | <b>-56 000.00</b>    | <b>-56 000.00</b>    |
| <b>Total Patrimoine</b> | <b>6 920.00</b>      | <b>15 440.00</b>     | <b>26 160.00</b>     | <b>37 080.00</b>     | <b>37 080.00</b>     |

**RÉSULTAT D'OPÉRATION**

|                           | Budget<br>2017     | Budget<br>2018     | Budget<br>2019     | Budget<br>2020     | Budget<br>Jan '17 / Déc '20 |
|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------------|
| <b>DÉPENSES</b>           |                    |                    |                    |                    |                             |
| Dépenses personnelles     | -58 000.00         | -61 000.00         | -61 000.00         | -61 000.00         | -241 000.00                 |
| Achats marchandises       | -32 800.00         | -28 200.00         | -26 200.00         | -26 200.00         | -111 400.00                 |
| Loyers et autres dépenses | -13 200.00         | -14 400.00         | -14 400.00         | -14 400.00         | -56 400.00                  |
| Dépenses administratives  | -6 600.00          | -6 600.00          | -4 400.00          | -4 200.00          | -21 800.00                  |
| Intérêts sur prêts        | -2 400.00          | -2 400.00          | -2 400.00          | -2 400.00          | -9 600.00                   |
| Amortissements            | -12 000.00         | -12 000.00         | -12 000.00         | -12 000.00         | -48 000.00                  |
| <b>TOTAL DÉPENSES</b>     | <b>-125 000.00</b> | <b>-122 600.00</b> | <b>-120 400.00</b> | <b>-120 200.00</b> | <b>-488 200.00</b>          |
| <b>RECETTES</b>           |                    |                    |                    |                    |                             |
| Ventes                    | 131 800.00         | 131 000.00         | 131 000.00         | 131 000.00         | 524 800.00                  |
| Intérêts actifs bancaires | 120.00             | 120.00             | 120.00             | 120.00             | 480.00                      |
| <b>TOTAL RECETTES</b>     | <b>131 920.00</b>  | <b>131 120.00</b>  | <b>131 120.00</b>  | <b>131 120.00</b>  | <b>525 280.00</b>           |
| <b>BÉNÉFICE OU PERTE</b>  | <b>6 920.00</b>    | <b>8 520.00</b>    | <b>10 720.00</b>   | <b>10 920.00</b>   | <b>37 080.00</b>            |

Source : (Banana SA, 2017)

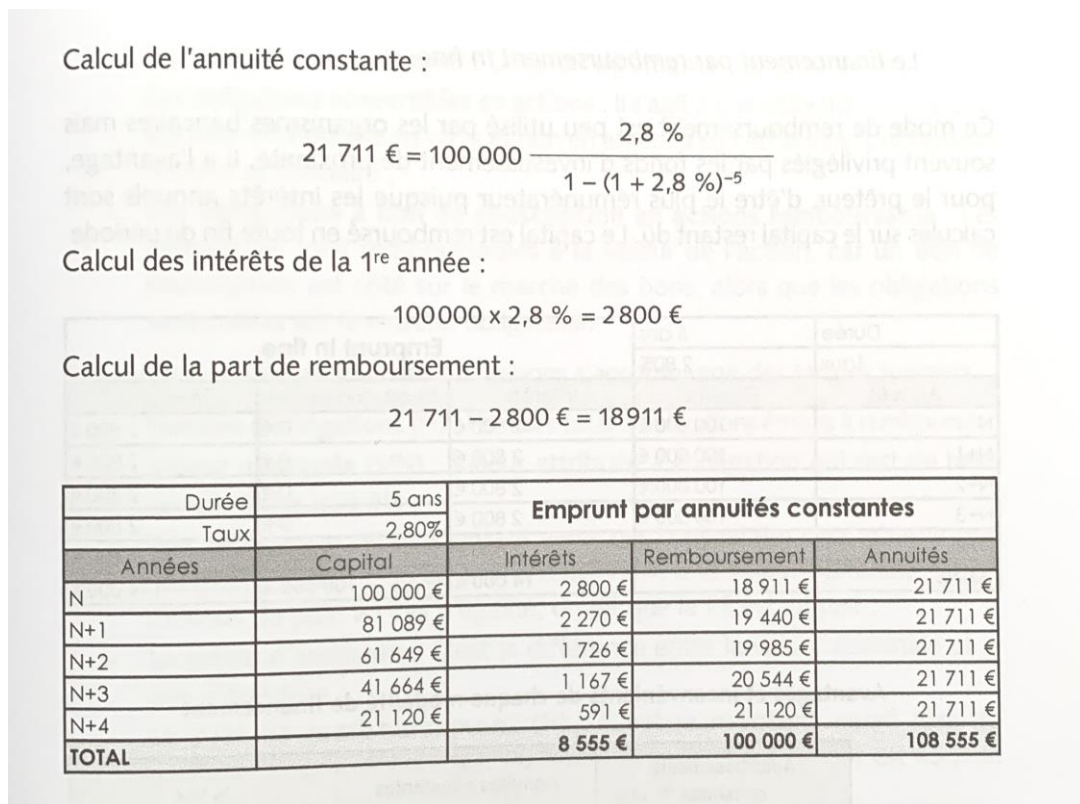
Pour établir les projections financières du compte de résultat, nous nous basons sur le plan d'actions commercial pour tenir compte de l'évolution de nos produits et services. La phase de lancement nécessitera plus d'investissements et de dépenses. Nous pouvons refléter cette situation en mettant plus de charges sur les deux premières années du compte de résultat prévisionnel. Sur les 2 autres années, nous pouvons augmenter les recettes pour montrer la phase de croissance de notre entreprise et stabiliser le montant total des charges. Nous présentons les chiffres des 5 premières années d'exploitation de notre société avec les charges et les revenus prévus pour chaque année.

Pour financer notre nouvelle entreprise, nous avons plusieurs possibilités :

- **Autofinancement** : par injection de liquidités dans l'entreprise, pas le transferts de nos biens vers la nouvelle société, augmentation du capital si notre société est une SA
- **Fonds propres** : émission d'actions et/ou d'obligations, souscriptions de parts par les associés
- **Endettement** : Emprunt auprès de banques ou d'organisations publiques, emprunt auprès des associés de la société

Dans le business plan, il est nécessaire de présenter les montants investis par les fondateurs de la société et de préciser l'origine des fonds investis dans la société. Le type de financement sera différent selon l'activité de notre entreprise. En général, les nouvelles sociétés sont plutôt des sociétés simples ou des sociétés à responsabilité limitée en Suisse. La société anonyme nécessite un apport en capital de 100'000 frs à sa création. Cette forme de société est adaptée aux nouvelles entreprises qui des besoins en capitaux élevés pour se développer et qui ont un produit ou un service qui peut générer d'importants bénéfices. Si les fondateurs de la société disposent d'une idée de produit ou de service qui a des perspectives de croissance importante, il serait préférable de créer une société anonyme pour émettre de nouvelles actions afin de disposer de moyens supplémentaires pour payer les investissements futurs.

**Figure 14** : Exemple du calcul de remboursement d'une dette



Source : (Ristori, 2019)

Dans la planification financière, nous indiquons les montants que nous remboursons chaque année si nous empruntons de l'argent auprès de tiers. Cela montre aux banques et aux investisseurs que nous avons pris en compte le remboursement des différents prêts pour évaluer les charges annuelles de notre société.

Le besoin en fonds de roulement montre la capacité d'une entreprise à faire face à ses dépenses courantes. Pour calculer le besoin en fonds de roulement, nous prenons tous les actifs courants (créances clients, stocks, liquidités) et nous les soustrayons aux passifs à court terme (dettes fournisseurs et dettes à rembourser dans l'année).

Besoin en fonds de roulement (BFR) = Actifs courants – Passifs courants

Si le besoin en fonds de roulement est positif, cela signifie que l'entreprise est capable de faire face à ses dépenses courantes et qu'elle dispose de suffisamment de liquidités pour ne pas recourir à la vente d'actifs ou à la souscription de nouveaux prêts.

**Tableau 4 :** Exemple de bilan pour le calcul du Besoin en fonds de roulement

| Actif      |        | Passif |        |
|------------|--------|--------|--------|
| Liquidités | 10'000 | Dettes | 40'000 |
| Stocks     | 12'000 |        |        |
| Créances   | 50'000 |        |        |

**Source :** Auteur du document

**Besoin en fonds de roulement :**  $10000+12000+50000 - 40000 = 32'000$  frs

Le plan de financement indique comment nous couvrons les investissements futurs en souscrivant des crédits, en augmentant nos fonds propres ou en réinvestissant les réserves de notre société.

**Tableau 5 :** Exemple de plan de financement

| Plan de financement              |         |         |         |       |
|----------------------------------|---------|---------|---------|-------|
|                                  | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Total |
| <b>Besoin financier</b>          |         |         |         | -     |
| Investissement 1                 |         |         |         | -     |
| Investissement 2                 |         |         |         | -     |
| Investissement 3                 |         |         |         | -     |
| ...                              |         |         |         | -     |
| <b>Total du besoin financier</b> | -       | -       | -       | -     |
| Crédit d'exploitation            |         |         |         | -     |
| Crédit d'équipement              |         |         |         | -     |
| Crédit hypothécaire              |         |         |         | -     |
| Crédit actionnaire               |         |         |         | -     |
| Fonds propres                    |         |         |         | -     |
| Autofinancement                  |         |         |         | -     |
| <b>Total financement</b>         | -       | -       | -       | -     |

**Source :** (Banque Cantonale Vaudoise, 2015)

## 9. Présentation de notre projet à divers publics

Dès que notre business plan est prêt, nous préparons une présentation orale pour présenter notre projet à des investisseurs, à notre entourage, à des structures de soutien aux PME (exemple CimArk), à des structures publiques, au jury d'un concours ou à d'autres personnes intéressées par notre projet. Il est nécessaire d'adapter le business plan en fonction des différents publics.

Lors de la présentation orale, nous donnons les origines du projet, les facteurs clés de notre réussite, nos objectifs, nous expliquons comment nous souhaitons acquérir des clients et des parts de marchés et nous terminons par présenter le plan de financement de notre entreprise. Les gens qui participent à notre présentation ne connaissent pas forcément notre secteur d'activité. Nous devons être clair, précis et convaincant en très peu de temps. Nous essayons de convaincre notre public en moins de 5 minutes. Dans la présentation, nous devons être à l'aise avec tous les termes en lien avec la stratégie d'entreprise comme le business model, la segmentation client, la segmentation client, le plan de financement,...

La présentation donne plus d'informations sur notre stratégie marketing, le financement de notre entreprise et les actions commerciales que nous voulons mettre en place. Notre public cherche à mieux comprendre les forces et les faiblesses de notre projet. Nous devons anticiper les questions de notre public. Les investisseurs tentent de chercher tous les points faibles du projet et lisent attentivement les parties liées aux démarches marketing et commerciales ainsi que le planification financière. Nous apportons des solutions aux problèmes soulevés par les investisseurs. Nous pouvons utiliser une présentation Power Point pour défendre notre projet en complément de notre présentation orales. Les slides de notre présentation contiennent quelques idées essentielles. Nous ajoutons des images ou des vidéos qui aident à comprendre notre projet et apporte une plus-value à notre présentation.

## 10. Conclusion

Ce livre nous aide à mieux comprendre les différentes parties du business plan et nous explique comment présenter notre entreprise à de potentiels investisseurs. Au travers des différents chapitres du livre, on apprend comment analyser le marché, construire une stratégie marketing et élaborer une planification financière. Tous les aspects nécessaires à la création d'une entreprise sont évoqués de manière théorique et pratique. Nous retrouvons un exemple pratique de plan de financement, à la fin de l'ouvrage, afin de mieux comprendre ce que nous devons présenter dans la partie du business plan dédiée à la planification financière. Les parties les plus importantes du business plan reposent sur l'analyse du marché, les démarches marketing et commerciales et le plan de financement. Le business plan est un support très utile pour présenter notre projet à des investisseurs, à des pouvoirs publics, à des programmes d'accompagnement de nouvelles entreprises, à des associés potentiels et à de nombreuses personnes intéressées par notre projet. Tout l'intérêt de ce document est démontré qu'il existe un marché pour notre futur produit ou service et que nous avons réfléchi à toutes les actions à mettre en place pour commercialiser notre produit ou service. A la fin de l'ouvrage, l'auteur donne quelques conseils pratiques pour défendre notre business plan auprès d'investisseurs potentiels. Cet ouvrage s'adresse à un public très large et nous donne tous les éléments nécessaires pour construire notre business plan si nous voulons créer une société ou reprendre une activité.

## Références

- Banana SA. (2017). *Plan financier et business plan d'un Startup (Méthode recettes/dépenses)*. Récupéré sur banana.ch: <https://www.banana.ch/apps/fr/node/8449>
- Banana SA. (2022). *Comment créer une prévision Cash Flow | Cash Manager (Gratuit)*. Récupéré sur banana.ch: <https://www.banana.ch/apps/fr/node/9276>
- Banque Cantonale Vaudoise. (2015). *Plan financier*. Récupéré sur bcv.ch: <https://www.bcv.ch/fr/home/entreprises-et-institutions/outils/plan-financier.html>
- Debitoor. (2023). *Cycle de vie d'un produit*. Récupéré sur debitoor.fr: <https://debitoor.fr/termes-comptables/cycle-de-vie-d-un-produit>
- Ellipses. (2019, Novembre 19). *Les clés du business plan*. Récupéré sur editions-ellipses.fr: <https://www.editions-ellipses.fr/accueil/273-les-cles-du-business-plan-9782340035539.html>
- Giboin, B. (2016, Août 11). *Fiche 02 : Les 5 (+1) forces de la concurrence de Porter : définition, utilisation et exemples*. Récupéré sur e-marketing.fr: <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-forces-concurrence-307661.htm>
- Granger, L. (2023, Février 9). *Cinq forces concurrentielles pour analyser un secteur*. Récupéré sur manager-go.com: <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/les-5-forces-de-porter.htm>
- Granger, L. (2023, Février 9). *Matrice Mac Kinsey : attractivité et positionnement*. Récupéré sur manager-go.com: <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/matrice-mac-kinsey.htm>
- Hampel, A. (2022, Septembre 5). *Comment faire un business model Canvas grâce au format workshop ?* Récupéré sur aureliehampel.com: <https://aureliehampel.com/faire-un-business-model-canvas/>
- HubSpot Logo. (2023). *Analyse SWOT format PowerPoint & Google Slides*. Récupéré sur hubspot.fr: <https://www.hubspot.fr/business-templates/swot-analysis>
- Latour, C. (2022, Septembre 28). *Le Value Proposition Canvas... un outil de management stratégique qui aide à créer de la valeur pour vos clients*. Récupéré sur hrimag.com: <https://www.hrimag.com/Le-Value-Proposition-Canvas-un-outil-de-management-strategique-qui-aide-a-creer>
- Meda, P. (2010, Mai 9). *Les outils du diagnostic stratégique : le PESTEL*. Récupéré sur icopilots.com: <https://www.icopilots.com/les-outils-du-diagnostic-strategique-le-pestel/>
- Modelesdebusinessplan.com. (2023). *Le Business Model Canvas expliqué en détails*. Récupéré sur modelesdebusinessplan.com: <https://modelesdebusinessplan.com/blogs/infos/business-model-canvas>
- Rey, J.-P. (2022). *Référentiel de compétences du programme « Digital Team Academy » de la Filière Informatique de Gestion de Sierre*. Sierre.
- Ristori, S. (2019). *Les clés du Business Plan*. Paris: ellipses.
- Svadchiil, A. (2023). *[Tutoriel] Le Business Model Canvas*. Récupéré sur bestofbusinessanalyst.fr: <https://bestofbusinessanalyst.fr/tutoriel-le-business-model-canvas/>
- The Business Plan Shop. (2023). *Marketing Mix : les 4P*. Récupéré sur thebusinessplanshop.com: <https://www.thebusinessplanshop.com/fr/blog/marketing-mix-4p>

