

# **Business plan / plan de développement**

La rédaction d'un plan de développement ('business plan') correspond à un travail de fond nécessaire à la mise en place d'un projet d'entreprise. Ce travail conséquent permet 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 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 moyenne d'un plan de développement étant de 20 à 50 pages.

A la lecture de ce document, l'investisseur potentiel devra avoir le sentiment que l'entrepreneur présente un projet cohérent et solide.

Dans le cadre d'un premier contact avec les investisseurs, le résumé opérationnel ('executive summary') accompagné d'un accord de confidentialité peuvent seuls être communiqués à quelques sociétés de capital-risque soigneusement choisies par l'entrepreneur.

Si une ou plusieurs de ces sociétés se montrent intéressées par le projet, il conviendra ensuite de leur faire parvenir le plan de développement.

## SOMMAIRE/PLAN

- I. [Résumé opérationnel \('executive summary'\)](#)
- II. [Présentation de l'offre de produits et services](#)
- III. [Marché - Environnement concurrentiel](#)
- IV. [Objectifs fixés](#)
- V. [Stratégies de l'entreprise](#)
- VI. [Equipe de direction - Management - Ressources humaines](#)
- VII. [Aspects juridiques](#)
- VIII. [Besoins de financement](#)
- IX. [Documents financiers](#)
- X. [Modes de sortie des investisseurs](#)
- [Annexes](#)

# **I. RESUME OPERATIONNEL (' executive summary ')**

Synthèse rapide du plan de développement en quelques dizaines de lignes, le résumé opérationnel doit présenter les points clés du projet afin de permettre à l'investisseur d'avoir rapidement une idée globale et de lui donner envie d'en savoir plus.

L'élaboration de cette synthèse nécessite par conséquent la rédaction préalable du plan de développement et la maîtrise de tous ses aspects.

- A. Présentation de l'offre
  - Quelles sont les fonctionnalités du produit ou service proposé ?
  - Le produit ou service est-il protégé (brevets, marques, licences)
  - En quoi le produit ou service correspond à un besoin non couvert par le marché ?
  - Qui paie le produit ou service fourni ?
- B. Description du marché
  - Quelle est la valorisation du marché visé ? quel est le volume du marché visé ?
  - Quels sont les perspectives d'évolution du marché ?
  - Quel est le pourcentage du marché visé par l'entreprise ?
  - Quels sont les concurrents directs ou indirects identifiés ?
  - Quels sont les éléments de différenciation par rapport à la concurrence ?
  - Quel mode ou réseau de distribution est susceptible d'être mis en place ?
- C. Description de l'équipe
  - Qui sont les membres clés de l'équipe de direction ?
  - Quelles responsabilités ont été exercées ?
  - Quels sont les recrutements envisagés ?
- D. Financement
  - Quel est le besoin de financement global du projet ?
  - Quels est le montant des fonds recherchés ?
  - Quels sont les résultats prévisionnels et plans de trésorerie sur les 12 premiers mois ? à trois ans ?
  - Quel est le mode de sortie de l'investisseur ?

o

## **II. PRESENTATION DE L'OFFRE DE PRODUITS ET/OU SERVICES**

L'objet de cette partie fondamentale est de parvenir à exposer clairement les caractéristiques des produits et/ou services offerts.

Bien que le domaine soit le plus souvent technique, la présentation devra être claire, l'investisseur n'étant pas nécessairement un expert en la matière (définition des termes techniques dans un glossaire ; schémas explicatifs, etc.)

- A. Nature de l'offre
  - o Réaliser une présentation du produit ou du service (photographies, copie d'écrans, dessins, etc.),
  - o Quelles sont les fonctionnalités du produit ou du service (fonctions principales, fonctions secondaires)
  - o Quelles sont les performances du produit ou du service (économies réalisées, confort d'utilisation, rapidité d'exécution, etc.) ?
  - o Le produit ou le service s'inscrit-il dans une chaîne de produits ou de services fournis par l'entreprise ? par des tiers ?
  - o Quels sont les points forts de l'offre ? les points faibles ?
- B. Stade de développement du projet
  - o A quel stade de développement le projet se situe-t-il ? (concept, R/D, prototype/maquette, brevet, bêta test, mise sur le marché, etc.) ?
- C. Technologies utilisées, brevets, marques
  - o Sur quelles technologies le projet est-il fondé ?
  - o S'agit-il de technologies standardisées ou développées spécifiquement pour le projet ?
  - o Qui détient les technologies utilisées (brevet, licence, etc.) ?
  - o Quelles marques sont déposées (France, Europe, etc.) ? par qui ?
- D. Prix
  - o Qui paie le produit ou le service fourni ? Quelles sont les sources de revenus de l'entreprise (utilisateurs et/ou tiers) ?

o

### **III. MARCHÉ - ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL**

L'analyse du marché est une opération délicate, spécialement dans le cadre de marchés émergents. Si des études de marché ont été réalisées, il sera nécessaire d'énoncer les méthodes utilisées pour établir ces études. Les enseignements tirés d'expériences à l'étranger devront être appréciés à leur juste valeur. Les données collectées devront se révéler fiables et effectivement transposables au projet.

- A. Nature du marché
  - o Quelle est la valorisation du marché ?
  - o Quel est le volume du marché ?
  - o Est-ce un marché à dimension nationale ou internationale ?
  - o Quelle est l'évolution du marché ?
  - o Quels sont les acteurs du marché ? en France ? à l'étranger ?
  - o Ce marché est-il réglementé en France ? à l'étranger ? (conditions d'accès ; conditions d'exercice)
  - o Quel pourcentage de ce marché est-il visé par l'entreprise ?
- B. Clientèle
  - o Quelle est la clientèle-cible ? quel est le profil des différents clients potentiels visés ?
  - o Que recherchent les clients potentiels visés ? Quels sont leurs besoins ? A quoi sont-ils sensibles ?
  - o Quel est l'intérêt de l'offre pour les clients potentiels visés ?
- C. Concurrence
  - o Qui sont les principaux concurrents directs de l'entreprise ? Où sont-ils localisés (en France, à l'étranger) ?
  - o Quel est leur profil (positionnement, image de marque, actionnariat, capitaux, chiffre d'affaires, rentabilité, parts de marché, stratégie, etc.) ?
  - o Quels sont leurs points forts par rapport au projet ? leurs points faibles ?
  - o Sont-ils en mesure de réaliser les produits ou services de l'entreprise ? sous quels délais ?
  - o Quels sont les éléments de différenciation de la concurrence par rapport au projet ?
  - o Quels sont les concurrents indirects de l'entreprise (produits ou services de substitution) ?

o

## IV. OBJECTIFS FIXES

Le plan de développement est un instrument de gestion qui doit permettre de tirer les enseignements du passé et autoriser certains réajustements. A ce titre, le plan doit comprendre des objectifs étapes que l'entreprise devra réaliser. Si le réalisme des objectifs fixés permet de vérifier la cohérence globale du projet notamment au regard du besoin de financement global, les conditions de réalisation (ou de non réalisation) de ces étapes clés se révéleront source d'enseignements.

- A. Calendrier d'exploitation
  - o Quel est le calendrier des investissements ?
  - o Quel est le calendrier de mise en exploitation ou de mise en service ?
  - o Quel est le calendrier de mise sur le marché ?
- B. Parts de marché
  - o Quelle part de marché doit être détenue pour subsister sur le marché ? pour être bénéficiaire ?
  - o Quelle part de marché est visée par l'entreprise ? à quelle échéance ?
- C. Chiffre d'affaires
  - o Quelles sont les hypothèses de prévisions de chiffre d'affaires ?
  - o En combien de temps ces prévisions de chiffre d'affaires seront-elles réalisées ?
- D. Rentabilité
  - o Quel est le chiffre d'affaires à réaliser pour atteindre le point mort ?
  - o Quand le point mort doit-il être atteint ?
  - o Quand l'entreprise commencera-t-elle à faire des bénéfices ?
  - o Quelles sont les perspectives de rémunération des investisseurs ?

o

## V. STRATEGIES DE L'ENTREPRISE

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, la distribution et la communication.

- A. Stratégies
  - o Quelles sont les stratégies mises en place par l'entreprise (maîtrise des compétences clés, alliances ou associations éventuelles, etc.) ?
  - o Quelle est la stratégie de l'entreprise en matière de recherche ? en matière de protection industrielle ?
  - o Quelle est la stratégie de l'entreprise en matière de développement (croissance interne, croissance externe, etc.) ?
- B. Production/Sous-traitance
  - o Que va produire la société ?
  - o Quels moyens sont nécessaires ?
  - o Quels approvisionnement sont nécessaires ?
  - o Quelle sera la production confiée à la sous-traitance ?
  - o Quels sont les besoins financiers liés au cycle de production ?
- C. Distribution
  - o Quel système de distribution a été retenu ?
  - o L'entreprise disposera-t-elle d'un réseau de vente interne ou externe ? en France ? à l'étranger ?
  - o Quels sont les investissements nécessaires pour mettre en place le réseau (recrutement, etc.) ?
  - o Quels sont les besoins financiers liés au cycle de commercialisation ?
- D. Plan Marketing
  - o Comment l'entreprise va-t-elle communiquer pour faire connaître son offre ?
  - o Quelle est la stratégie de marque ?
  - o Quelle politique de communication sera mise en oeuvre ? Quel type de promotion ? Quel type de publicité ? sur quels media ?
  - o A quel niveau l'entreprise envisage-t-elle de communiquer (niveau régional, national, européen, etc.) ?
  - o Quelle est la politique de prix retenue par l'entreprise ? (' rapport qualité/prix ')
  - o Quels sont les investissements nécessaires pour faire connaître l'offre de l'entreprise ?
  - o Quel est le coût d'acquisition d'un client ? Quel est le coût de fidélisation d'un client ?
- E. Installations et équipements
  - o Quels sont les équipements nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise (machines, matériel, mobilier, etc.) ?
  - o Quels sont les besoins de l'entreprise au plan immobilier (surface de locaux, etc.) ?
  - o Quels sont les investissements correspondants à réaliser (aménagement spécifiques, etc.) ?
  - o Quels sont les besoins de financement liés à la mise en oeuvre de l'exploitation ?

- F. Partenariats stratégiques
  - Des partenariats ont-ils été (ou seront-ils) conclus ? auprès de qui ? à quel prix ?
- G. Fournisseurs
  - Quels seront les fournisseurs de l'entreprise ? L'entreprise dépendra-t-elle d'un ou de plusieurs de ses fournisseurs ? Pourra-t-elle en changer ?
  - Les fournisseurs de l'entreprise seront-ils localisés en France ? à l'étranger ?
  - Quelles seront les conditions de paiement ? les délais de livraison ?
- H. Résultats atteints
  - Chiffre d'affaires dès à présent réalisé,
  - Etat d'avancement du projet (réalisation d'un prototype, dépôt d'un brevet, constitution d'une gamme de produits ou services, etc.),
  - Etat d'avancement au plan commercial (prospects, contrats signés, etc.).

## VI. EQUIPE DE DIRECTION - MANAGEMENT-RESSOURCES HUMAINES

Il s'agit de présenter dans cette partie les personnes clés du projet en décrivant leur rôle, leurs expériences et leur complémentarité, afin de révéler l'adéquation entre ces personnes et le projet.

- A. Présentation de l'équipe de direction  
Il ne s'agit pas d'intégrer in extenso le CV de tous les membres de l'équipe mais de décrire brièvement les points saillants du profil de chacun en rapport avec le projet (les CV figureront en annexe). Il pourra ainsi être répondu aux questions ci-après :
  - Qui sont les membres clés de l'équipe ? (nom, prénom, âge)
  - Quelles formations ont été suivies ?
  - Quelles responsabilités ont été exercées ? quelles expériences ont été acquises ?
  - Quelles réalisations professionnelles peuvent servir de références ?
  - Quels sont leurs domaines de compétence dans le projet ?
- B. Constitution de l'équipe de direction
  - D'où vient l'idée du projet ? Qui est à l'origine du projet ?
  - Comment l'équipe de direction s'est-elle constituée autour de ce projet ?
  - Comment est organisée l'équipe de direction ?
  - Quelles sont les qualités et complémentarités des membres de l'équipe de direction ?
- C. Management
  - Ressources humaines
  - Présenter un organigramme de l'entreprise
  - Quels sont les effectifs actuels de l'entreprise, les effectifs nécessaires à atteindre ?
  - Quels sont les points forts et points faibles des effectifs actuels ?
  - Quelles sont les mesures à prendre pour remédier aux points faibles (recrutement, etc.) ?
  - Quel est le calendrier de recrutement ?
  - Un système d'intéressement des salariés sera-t-il mis en place ? (stock options, etc.)

o

## VII. ASPECTS JURIDIQUES

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 le degré de cohérence du montage juridique retenu (avec les éventuels obstacles ou contraintes) par rapport au développement envisagé de l'entreprise.

De même, les pouvoirs de l'équipe de direction, des investisseurs et autres partenaires au sein de l'entreprise (ainsi que leur évolution à terme) devront être précisés.

- A. Forme juridique
  - o Calendrier
  - o Quelle est/sera la forme juridique de la société ? le montant de son capital ?
  - o Quels sont les représentants légaux ? - Quel est le calendrier de création de l'entreprise ?
  - o La société a-t-elle été constituée ? a-t-elle commencé son activité ?
- B. Evolution du capital social
  - o Quelle est la répartition actuelle du capital (identité des actionnaires, quote-part du capital détenue, etc.) ?
  - o Des pactes d'actionnaires ont-ils été conclus ?
  - o Quelle sera l'évolution du capital à terme (contrôle, ouverture du capital, introduction en bourse, etc.) ?
  - o Quels sont les effets des augmentations de capital en termes de dilution ?
  - o Les salariés pourront-ils devenir actionnaires de la société (stock options, etc.) ?
- C. Protection industrielle
  - o Quelle est la durée de vie du produit ?
  - o Des brevets ont-ils été déposés ? Qui est propriétaire des brevets ? Existe-t-il des brevets concurrents ?
  - o L'entreprise détient-elle un savoir-faire particulier ? développé par l'entreprise ?
  - o Des marques ont-elles été déposées ? Des noms de domaine ont-ils été enregistrés ?

o

## **VIII. 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.

- A. Besoin de financement global
  - o Quel est le besoin de financement global du projet ?
  - o Quels sont les fonds dont l'entreprise doit disposer pour financer le projet dans les meilleures conditions ?
  - o Quelle est la destination du financement (investissements à réaliser, besoin en fonds de roulement, etc.) ?
  - o Quelle est la quote-part du financement affectée aux dépenses de publicité/marketing ? aux charges externes ? aux frais de personnel ?
- B. Montant des fonds recherchés
  - o Quel est le montant des fonds recherchés auprès des investisseurs ?
  - o Quel type d'actions est proposé aux investisseurs ?
  - o Quelle proportion de capital est proposée aux investisseurs ? Quelle est la valorisation de l'entreprise ?
  - o Quel est le calendrier des besoins de financement ?
- C. Rentabilité de l'investissement
  - o Quels sont les éléments susceptibles d'améliorer la rentabilité du projet ?

o

## **IX. DOCUMENTS FINANCIERS**

Les documents financiers figurant dans cette partie doivent faire apparaître toutes les hypothèses ainsi que les différentes options retenues dans le plan de développement (parts de marché, croissance du secteur, coûts, investissements, chiffre d'affaires, etc.), sans révéler d'incohérence. Les différentes hypothèses retenues dans les documents financiers devront révéler une certaine souplesse autorisant des marges de manœuvre (notamment en cas de non-réalisation partielle ou totale des prévisions). Les documents financiers révéleront les risques aux différentes étapes du projet et les moyens d'y remédier (part de financement servant de réserve de sécurité, refinancement extérieur, etc.). Les différents budgets devront figurer avec un niveau de détail important afin de cerner au mieux les incidences en termes de trésorerie (le détail des états financiers pourra au besoin figurer en annexe).

- A. Tableaux de financement prévisionnels
  - o calendrier des besoins,
  - o nature des augmentations de capital successives,
  - o prévisions de dilution du capital
  - o B. Comptes de résultat prévisionnels mensuels sur les 12 premiers mois Au niveau des produits :
    - o identification des différentes catégories de produits (ventes, publicité, etc.),
    - o identification du prix unitaire du produit ou du service fourni,
    - o volume du chiffre d'affaires envisagé,
    - o incidences de la non réalisation des objectifs (effets de la concurrence, etc.).
  - o Au niveau des charges :
    - o identification des charges fixes (charges supportées quel que soit le niveau d'activité de l'entreprise),
    - o identification des coûts variables (coûts proportionnels en fonction de l'activité),
    - o identification du coût de revient unitaire du produit ou du service fourni.
  - o C. Compte de résultat annuel sur trois/cinq ans
    - o calendrier de rentabilité
  - o D. Plan de trésorerie mensuel sur les 12 premiers mois
    - o Quels sont les délais de paiement de la clientèle ? les conditions de règlement des fournisseurs ?
    - o Quels sont les pics identifiés de trésorerie ? le montant des découverts bancaires ? les motifs de ceux-ci ? les moyens d'y remédier ?
    - o En cas de réalisation d'un chiffre d'affaires inférieur à 20% des prévisions, l'entreprise encourt-elle le risque d'un état de cessation des paiements ?

## **X. MODES DE SORTIE DES INVESTISSEURS**

Sont pris en considération par les investisseurs tant la plus-value susceptible d'être réalisée par l'investisseur que la liquidité de l'investissement.

Les modes de sortie pourront consister, en fonction de la stratégie de développement retenue, en :

- une introduction en bourse,
- le rachat par un industriel,
- le rachat par un financier.

## **ANNEXES**

- Documentation commerciale,
- Glossaire,
- Brevets et marques déposés,
- Etude de marché,
- Contrats importants (clients/fournisseurs), accords de partenariats stratégiques,
- Références,
- CV des membres de l'équipe de direction,
- Statuts (ou projet de statuts) de la société,
- Etats financiers détaillés,
- etc.