

Rédiger ton business plan (plan d'affaires)

1. Introduction

Ton plan d'affaires, traduction du terme anglais « business plan » est la plupart du temps un document que tu présentes à des personnes ou des organisations, que tu désires impliquer d'une façon ou d'une autre dans ton projet entrepreneurial.

Tu peux le destiner à des futurs partenaires ou alliés, des futurs associés, des fournisseurs privilégiés, des organismes publics ou des financeurs, que ce soient des banques ou encore des organismes de subventionnement.

Mais le plan d'affaires n'est pas qu'un exercice de rédaction d'une histoire. C'est l'aboutissement d'un raisonnement logique qui expose ton entreprise ou son projet, dans le but de démontrer tes besoins ou tes propositions, et d'obtenir quelque chose.

Pour construire ton plan d'affaires, il vous faut d'abord créer ses blocs. Pour le rédiger, il vous faut ensuite « raconter » ces blocs, de forme à intéresser ton lecteur, en essayant toujours de te « mettre dans sa tête » et de comprendre ses propres motivations. La construction de ton plan d'affaires est une question de logique entrepreneuriale, sa rédaction est une histoire de communication.



Le **modèle d'affaires** est la logique de ton entreprise. Il doit établir les relations entre tes clientèles, leurs besoins et ce que tu peux leur proposer pour les satisfaire. Mais il doit aussi clarifier comment tu vas produire tes prestations, comment tu vas les distribuer et communiquer autour d'elles. Finalement, il définit aussi ton « terrain de jeu », c'est-à-dire le contexte dans lequel tu te trouves, le marché, sa taille et tes concurrents.

La **stratégie** décrit ta situation actuelle, celle où tu désires te diriger et le chemin que tu projettes de parcourir. Ta stratégie est fondamentale, car elle montre clairement quelles sont les motivations qui t'incitent à t'adresser à ton lecteur. Elles seront totalement différentes selon la phase dans laquelle se trouve ton entreprise : création, diversification, expansion, lancement

d'un nouveau produit, consolidation, redressement...

Le **plan financier** est un autre élément indispensable de cette construction entrepreneuriale, car l'argent est encore le « nerf de la guerre » dans l'économie de marché où nous vivons. Il s'agit d'établir des projections qui « démontreront » la viabilité financière de ton entreprise, en tenant compte des recettes et dépenses opérationnelles, des charges fixes, des dépenses d'investissement découlant de la stratégie et de la trésorerie.

Mais ton lecteur ne s'intéressera pas seulement à ta logique entrepreneuriale, ton projet et ton marché, car toute entreprise est un organisme vivant, composé de personnes qui l'animent, échangent entre elles et sont en relation avec le monde externe. « **Qui sommes-nous** » doit montrer l'âme de l'entreprise, les valeurs qui l'animent, les passions qui s'y rencontrent, les compétences mises en œuvre, la structure organisationnelle qui gère les relations ou encore les conventions d'associés.

Tous ces blocs sont utiles et nécessaires à la compréhension de ton entreprise ou de ta future entreprise. Cependant, le point culminant de cette description du présent et du futur que tu envisages doit être complété en exprimant clairement quels sont **tes besoins** ! Est-ce un financement, un partenariat, des conditions spéciales d'achat, une exclusivité de représentation... ? Quels que soient tes besoins, ton lecteur n'entrera dans une phase de négociation que s'il les connaît, s'y intéresse et imagine pouvoir y répondre.

La construction de ton plan d'affaires est fondamentale pour ta propre compréhension de l'aventure entrepreneuriale dans laquelle tu te trouves. Cependant, écrire un plan d'affaires juste pour le plaisir, tu peux le faire lorsque tu écriras ton autobiographie ! La rédaction de ton plan d'affaires doit avoir un unique objectif : convaincre quelqu'un à t'accorder son attention et à décider s'il t'aidera d'une forme ou d'une autre.

2. Comment structurer ton plan d'affaires ?

1. Quelques règles...

La première règle est que tu dois écrire un plan d'affaires pour ton lecteur et non pas pour toi. Ton lecteur n'a pas forcément la même optique que toi et ses motivations sont certainement différentes des tiennes.

La deuxième règle est que ton lecteur n'a sûrement pas le temps de lire cent pages pour se faire une idée de qui tu es, de ce que tu fais et de ce que tu demandes.

La troisième règle est que ton plan d'affaires n'est pas un objectif en soi, il doit être considéré comme un outil qui te permettra de t'asseoir à une table de discussion avec ton interlocuteur.

La quatrième règle est que la structure de ton document doit être suffisamment flexible pour être facilement adaptée en fonction du destinataire.

2. Et quelques astuces !

- Facilite la vie de ton lecteur, en commençant ton document par un résumé qui lui donne envie de lire la suite ;
- Pense à ton plan d'affaires comme une « histoire » intéressante et agréable à lire ;
- Sois clair et concis, utilise des tableaux, des figures et évite les grandes envolées littéraires ;
- Va à l'essentiel ;
- Evite le jargon technique propre à ton domaine ;
- Ne te répète pas, sauf dans des cas exceptionnels ;
- Un thème ou sujet par chapitre ;
- Ne t'étale pas dans les détails techniques de tes solutions, parle plutôt des résultats et bénéfices pour tes clients ;
- Relis soigneusement ton plan d'affaires ou fais-le relire par quelqu'un qui n'est pas de ton domaine ;
- Evite les fautes d'orthographe...

3. Les chapitres

La structure proposée ci-dessous n'est en aucun cas une règle absolue, mais une simple recommandation, influencée partiellement par les formulations actuelles des « *Elevator pitch* », ces fameux « Discours de l'ascenseur », où le défi est de présenter ton projet en deux minutes à ton in-

terlocuteur, avec l'unique objectif d'obtenir une proposition d'un rendez-vous pour en parler plus en détails.

La structure classique d'un *Elevator pitch* est :

- Une accroche, pour attirer l'attention de ton interlocuteur et le prédisposer à écouter la suite ;
- Une problématique ou une opportunité constatée dans un contexte donné ;
- Les solutions qui existent actuellement, proposées par d'autres acteurs ;
- Ta solution alternative, se substituant à celles qui existent déjà ;
- Les avantages de ta solution ;
- Un appel clair à une action entre ton interlocuteur et toi.

Les chapitres proposés sont les suivants :

1. Le **résumé** de ton plan d'affaires, présentant de manière synthétique ton projet et ta demande en une seule page ; il peut s'inspirer de la structure du *Elevator pitch* et faire mention de tes besoins;
2. Le **modèle d'affaires**, qui explique ce que tu fais ou prétends faire et pourquoi, avec :
 - Le **cadre** ou contexte dans lequel tu projettes tes activités ;
 - Les **besoins** non/mal satisfaits ou les **opportunités** inexplorées que tu as constatées dans ce contexte ;
 - Les **clientèles** auxquelles tu t'adresses, leur éventuelle segmentation et la taille du **marché** ;
 - Les **FCS** – facteurs clés de succès, les attentes de tes clientèles ;
 - Les produits, services et entreprises qui se situent dans ta **concurrence**, avec leurs principales forces et faiblesses, en relation aux facteurs clés de succès ;
 - Tes **produits et services** destinés à tes clientèles, leurs avantages et ta position en relation aux facteurs clés de succès ;
 - Ton **infrastructure** de production, avec ses ressources humaines, technologiques, matérielles, logistiques, financières et de support ;
 - Le mode de relation avec tes clientèles, tes canaux et modes de **distribution**, ta **communication**, les principes de base de ton marketing et la promotion des ventes;
 - Tes éventuels alliés, prescripteurs, partenaires, fournisseurs, financeurs qui soutiennent déjà ton entreprise.
3. La **stratégie** que tu envisages, avec :
 - Un **état des lieux** de ta situation actuelle dans ton contexte ;
 - Une analyse des **tendances** d'évolution du contexte ;
 - Une analyse des **risques** pour ton entreprise et de ses projets, qu'ils soient externes ou internes, et la formulation des mesures pour les contrecarrer ;
 - Une **analyse SWOT** (forces, faiblesses, opportunités et menaces), construite en fonction des facteurs clés de succès, des tendances d'évolution du contexte et des risques potentiels ;
 - Ta **vision** du futur, ta stratégie et tes objectifs à court, moyen et long terme ;
 - Les plans d'action ;
 - Les **projets** que tu dois mettre en place pour atteindre tes objectifs, ainsi que les ressources nécessaires.
4. Le **plan financier** que tu projettes, avec :
 - Le(s) scénario(s) que tu as considéré(s) pour la construction du plan financier ;
 - L'évolution des **ventes** ;

- L'évolution des **recettes** ;
 - L'évolution des **charges directes** ;
 - L'évolution des **charges fixes** ;
 - Les investissements ;
 - Les **apports** financiers nécessaires, leur remboursement et le paiement des intérêts ;
 - La trésorerie.
5. Le portrait de ton entreprise, avec :
- Son **équipe** fondatrice et/ou managériale, ses motivations, ses valeurs et ses passions ;
 - Les **compétences** clés des collaborateurs de l'entreprise ;
 - Les **ressources externes** utilisées pour combler d'éventuelles lacunes (juridiques, comptables...);
 - Le mode de **gestion**, les politiques de rémunération et la structure de management ;
 - La **forme juridique** existante ou envisagée
 - Un bref historique
6. Tes besoins, avec :
- Cette dernière partie est pratiquement la conclusion de ton plan d'affaires et dépend réellement de ce que tu imagines que ton interlocuteur peut t'apporter.
 - Il n'est pas rare qu'une entreprise ait plusieurs besoins simultanément. Cependant, il te faudra être prudent lorsque tu iras les exprimer, pour montrer clairement à ton interlocuteur ce que tu attends de lui, à quel besoin il peut répondre, tout en le rassurant avec les démarches que tu as entamées pour satisfaire tes autres besoins.
7. Annexes éventuelles, telles que :
- Un Super Canevas du modèle d'affaires ;
 - Des tableaux de projections financières, etc.

3. Comparaisons

Il existe un nombre considérable de modèles de rédaction, pratiquement tous abordant les mêmes éléments de portrait de l'entreprise, analyse des risques et annexes.

La page suivante montre la structuration de huit d'entre eux, avec leurs similitudes et leurs différences. Un seul a clairement un chapitre appelé "Opportunité".

La structure qui t'a été proposée diffère sensiblement des autres, plaçant le portrait de l'entreprise en avant-dernière position, alors que les autres modèles le placent généralement dans le deuxième chapitre.

L'explication est que, presque toujours, ton interlocuteur n'est intéressé par ton entreprise que lorsqu'il a aimé le projet... donc raconte-lui l'histoire comme il a envie de l'entendre!

BCV

- Résumé
- Portrait de l'entreprise, management
- Produits, services
- Marché, clients
- Entreprises et produits concurrents
- Plan marketing
- Infrastructures (production et gestion), technologie
- Gestion financière
- Planification financière et opérationnelle
- Evaluation des risques

Crédit suisse

- Résumé
- Portrait et stratégie de l'entreprise
- Produits / prestations
- Marché / clients
- Concurrence
- Marketing
- Production / livraison / approvisionnement
- Recherche et développement
- Localisation / administration
- Technologie de l'information et de la communication (TIC)
- Management
- Analyse des risques
- Finances

Raiffeisen

- Récapitulation (Management Summary)
- Analyses
- Stratégie
- Mesures
- Finances (calculs prévisionnels)

UBS

- Regards sur l'entreprise
- Situation actuelle et future
- Le marché actuel et futur
- Marketing
- Infrastructure et étapes-clés
- Planification financière
- Financement

GENILEM

- Résumé
- Portrait de l'entreprise
- Le marché et ses acteurs (besoins / clientèles)
- Produits, services
- Entreprises et produits concurrents
- Marketing et politique commerciale
- Infrastructures et technologies
- Analyse des risques
- Montage financier
- Ton besoin d'accompagnement GENILEM

Portail PME

- Résumé
- Portrait de l'entreprise, management
- Produits/services
- Marché, clients
- Entreprises et produits concurrents
- Plan marketing
- Infrastructure et technologie
- Gestion financière
- Planification financière et opérationnelle
- Evaluation des risques

Guide du créateur d'entreprise dans le canton de Genève

- Résumé
- Opportunité
- Entreprise et management
- Produits et services
- Marchés
- Concurrence
- Avantages concurrentiels
- Marketing
- Evaluation des risques
- Plan de réalisation

Lausanne Région

- Sommaire exécutif
- L'entreprise
- Stratégie d'entreprise
- Produits / prestations de services / cycle de vie des produits
- Marché / clients
- Concurrence
- Marketing / plan de ventes / concrétisation sur le marché
- Production / fournisseurs
- R&D
- Localisation et organisation
- Informatique
- Management
- Tableau de bord
- Analyse/évaluation des risques
- Finances
- Plan d'action / mesures

*** Sources de structures de BP - 2017**