Aide aux Jeunes Entreprises Innovantes

Modèle du Plan d’Affaires

### Lignes directrices pour la rédaction d’un plan d’affaires

***Les lignes directrices mentionnées ci-dessous sont communiquées à titre purement indicatif afin de faciliter la rédaction du Business Plan. La structure suggérée ici n’est pas obligatoire ni exhaustive et peut être modifiée selon l’entreprise requérante et ses caractéristiques spécifiques. Il est néanmoins conseillé de vérifier que tous les éléments listés ci-dessous soient traités dans le Business Plan.***

Ces lignes directrices devraient être utilisées en complément du fichier Excel *Graphiques plan d’affaires*. L'objectif étant de créer un plan d'affaires moderne, visuel et concis, adapté aux start-ups innovantes (les graphiques principaux sont décrits dans le modèle de plan d'affaires ci-dessous).

PLAN D’AFFAIRES – [dd.mm.yyyy]

NOM DE L’ENTREPRISE

[1. Executive Summary 3](#_Toc57796621)

[2. Origines 8](#_Toc57796622)

[3. Concurrence 9](#_Toc57796623)

[4. Solution 10](#_Toc57796624)

[5. Roadmap Produit 12](#_Toc57796625)

[6. Marché 13](#_Toc57796626)

[7. Business Model 15](#_Toc57796627)

[8. Organisation 16](#_Toc57796628)

[9. Plan de financement 18](#_Toc57796629)

[10. Annexes 20](#_Toc57796630)

# Executive Summary

L’executive summary vise à donner un aperçu du projet commercial et de son développement. Il doit englober les informations clés afin de permettre au lecteur d’avoir une compréhension globale de l'entreprise.

DESCRIPTION DES ACTIVITéS

Cette première page doit être un aperçu global des activités de l’entreprise. Vous pouvez donc remplir les différentes parties du tableau en veillant à ne pas dépasser trois phrases par case.

|  |  |
| --- | --- |
| Logo  **Nom de l’entreprise**  Statut légal, Date d’incorporation  Adresse de l’entreprise  Site Internet | Présentation/ Résumé  (Quelle proposition de valeur offrez-vous? A quel segment de marché vous adressez-vous ? Quels sont vos clients potentiels ?) |
| Problèmes/ Besoins  (Quel problème/besoin souhaitez-vous résoudre?) |
| **Contact :**  M./Mme. …  Tel: +352….  E-mail: | Solution  (Quelle solution/produit proposez-vous pour répondre à ce problème/besoin?) |
| **Financement et Capital :**   * Jan 2014 : 500K€ - Capital initial * Dec 2015 : 700K€ - Pre-series A | Technologie  (Quelle technologie compose votre produit ?) |
| **Besoin de financement:**   * 1,5 Mo € sur 3 ans * ou * 2016 : 500K€; 2017 : 1 Mo€ | Taille du marché  (Quel segment de marché comptez-vous servir?) |

|  |  |
| --- | --- |
| **Utilisation des fonds**:   * Accélération de la R&D * Marketing * … | Principaux concurrents  (Qui sont vos principaux concurrents?) |
| **Prévisions en termes de revenus** :   * 2017 : xxxMo€ * 2018 : yyyyMo€ * 2019 : rrrrrrMo€ | Réussites  (Quelles sont vos principales réussites commerciales?) |
| **Avantages Compétitifs** :  - | Pourquoi Investir?  (Pourquoi une personne devrait investir dans votre projet?) |
| **Cost-To-Market :** Xxxxx K€  **Time-To-Market :** Xxxxx months  **Cycle de ventes :** Xxxxx mois  **Brevet(s) :** Oui – Non – En attente |

Management/CO-Fondateurs

Vient ensuite la présentation des fondateurs avec leur rôle dans l’organigramme. N’hésitez pas à inclure une photo de chacun, une description de leurs expériences passées, de leurs réussites.

Co-fondateur 1

|  |  |
| --- | --- |
|  | CEO/CFO  ……………………………..  ……………………………..  ……………………………..  *(expérience & contact)* |
| Co-fondateur 2 |  |
|  | CTO  ……………………………..  ……………………………..  ……………………………..  *(expérience & contact)* |
| Co-fondateur 3 |  |
|  | CMO  ……………………………..  ……………………………..  ……………………………..  *(expérience & contact)* |

STRUCTURE DE l’entreprise

La structure de l’entreprise peut être présentée sous forme de schéma détaillant l’actionnariat. Ce schéma doit mettre en évidence la participation de ces actionnaires dans d’autres entreprises, et peut comprendre des renseignements sur le type d’action que vous générez. Ceci ne devra pas excéder ½ page. Assurez-vous de remontrer jusqu’au bénéficiaire ultime.

|  |
| --- |
| *Exemple:* |

ROADMAP Stratégique

La roadmap stratégique peut présenter vos activités/projets/objectifs futurs sous la forme d’une frise de chronologique (1-3 ans). Cependant elle ne doit pas être confondue avec la roadmap produit (détaillée dans le chapitre 5), et ne doit pas prendre plus d’½ page.

Vous trouverez un exemple sur la page Excel intitulée « Roadmap Stratégique » dans le document « Graphiques plan d’affaires ». Il sera évidemment possible d’adapter les informations à fournir aux besoins de votre entreprise.

*Exemple:*

# Origines

Cette section permet au lecteur de comprendre l’histoire de votre projet et de s’y familiariser. Ce paragraphe introductif doit répondre aux questions posées ci-dessous :

Comment avez-vous eu cette idée ? Pourquoi voulez-vous offrir ce type de service ? Quels sont les problèmes que vous souhaitez résoudre ? Avez-vous en votre possession des témoignages qui vous confortent dans cette proposition (études de marché, statistiques, témoignages) ?

|  |  |
| --- | --- |
| Pourquoi? | |
| problème/ Besoin | problème/ Besoin |
| *ProblèmE 1* | *ProblèmE 1* |
| *ProblèmE 2* | *ProblèmE 2* |
| *ProblèmE 3* | *ProblèmE 3* |

HistoIRE

Si vous le souhaitez, vous pouvez décrire l’historique de votre entreprise (activités précédentes, performances...)

Toute cette partie ne doit pas excéder ½ page.

# Concurrence

Cette partie doit permettre de présenter les solutions déjà présentes sur le marché et leur positionnement par rapport à votre produit. Elle devra également apporter des réponses aux questions présentées ci-dessous :

Quels sont les produits/services déjà présents sur le marché qui répondent aux mêmes besoins ? Pourquoi n’y parviennent-ils pas? Quels sont les avantages/inconvénients des produits concurrents? Quels sont ces concurrents (noms, descriptions, parts de marché)? Quels sont vos points de différenciation? Comment vous positionnez-vous en termes de marketing (prix, qualité, utilisation, technologie, performance)?

*Exemple de positionnement:*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Facteurs Marketing Clés | Mon entreprise | Concurrent 1 | Concurrent 2 | Concurrent 3 |
| Prix | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Facilité d'utilisation | ✓ | X | X | X |
| Qualité | ✓ | ✓ | ✓ | X |
| Performance | ✓ | ✓ | X | X |
| Nouveauté | ✓ | X | X | X |

# Solution

Le lecteur doit rapidement comprendre le service/produit généré par l’entreprise ainsi que la valeur que celui-ci apporte par rapport à la concurrence. Les aspects techniques et commerciaux sont à détailler afin de démontrer la réelle spécificité et l’inimitabilité de l’entreprise.

Il est également important de préciser l’état d’avancement de la solution ainsi que les risques qui pourraient être associés. Toute cette section doit répondre à la question :

« Décrivez votre principale activité et les services qu’offre votre société »

proposition de valeur

Comment le produit pourrait-il intéresser des clients? Pourquoi voudraient-ils acheter ce produit ? Comment ce produit résout-il les problèmes actuels rencontrés sur le marché ?

Produit

Quel type de produit mettez-vous en vente? Quelles sont ses fonctions? Quelle est la technologie mise en place? D’un point de vue technique, comment le produit est-il conçu?

La description du projet ne doit pas être trop technique. Au contraire, elle doit permettre à une personne qui n’est pas familière avec l’industrie concernée de comprendre les fonctionnalités et l’utilité du produit. Vous pouvez évidemment inclure des illustrations du prototype ainsi que des schémas explicatifs.

Aspects innovants

Quelles sont les principales innovations du produit? Comment se situent-elles par rapport à la concurrence? Quelle valeur ajoutée apportent-elles aux clients? Comment rendent-elles votre produit unique et meilleur que les produits concurrents? Quels sont vos avantages compétitifs?

Pour cette partie, il vous sera possible d’utiliser le tableau présenté dans le fichier Excel.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Innovation 1** | **Innovation 2** | **Innovation 3** |
| *Type d’innovation* | *Type d’innovation* | *Type d’innovation* |
| *Description* | *Description* | *Description* |
| *Valeur ajoutée* | *Valeur ajoutée* | *Valeur ajoutée* |

Developpement/ PropriéTé intellectuelle

Quels sont les objectifs techniques et les étapes de développement que vous avez déjà accomplis (résultats de la recherche, prototypes, etc.) ? Votre produit est-il protégé par de la propriété intellectuelle (brevets, marques déposées, ...) ?

Risques

A quels risques votre entreprise peut-elle être exposée (technologiques, opérationnels)? Décrivez brièvement ces risques. Quelle est la probabilité d'occurrence de ces risques? Quel impact financier pourraient-ils avoir? Comment comptez-vous gérer/surmonter/assurer ces risques?

Pour illustrer la vraisemblance et l'impact des risques, vous pouvez utiliser la fiche « Risques ».

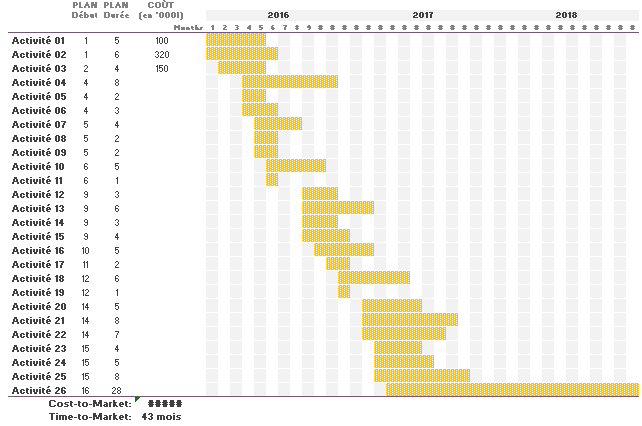
# Roadmap Produit

Cette partie décrit les prochaines étapes en termes de développement technologique et R&D, et doit répondre à ces différentes questions :

Quels sont vos futurs programmes de R&D? Combien de temps vont-ils durer et combien vont-ils coûter? Quels sont les développements à venir et quand seront-ils réalisés? Quel est votre délai de commercialisation et les coûts que cela engendre?

Vous pouvez utiliser le modèle fourni dans les tableaux Excel, «Business Plan Graphs» afin d’y ajouter vos différents objectifs.

*Exemple:*

**

# Marché

Les informations données dans cette section vont permettre au lecteur de comprendre qui sont les clients et quel est le potentiel du produit sur le marché.

Clients ciblés

Qui sont les clients cibles de votre produit/service (B2B ou B2C, niche ou masse, zone géographique, secteur, démographie, profils comportementaux, etc.)? Pourquoi ciblez-vous ces clients? Avez-vous déjà des premiers clients? Avez-vous déjà obtenu des contrats/lettres d'intention? Avez-vous déjà reçu un retour de ces utilisateurs?

Taille du marché

Pour déterminer la taille de votre marché, vous pouvez choisir entre une estimation « top-down » et une estimation « bottom-up », ou faire les deux.

L'estimation top-down part de la taille globale du marché que votre entreprise cible et réduit progressivement l’analyse à votre marché cible pour arriver à votre part de marché. Cette approche permet de donner une estimation détaillée du marché.

Quelle est la taille du marché global (volume et valeur)? À partir de cela, quelle est la taille de votre marché cible (pays cibles, clients cibles / utilisateurs)? Quelle est la part de marché attendue? Sur quelles recherches basez-vous ces chiffres?

Un exemple est fourni dans le fichier Excel «Business Plan Graphs», à l’onglet «Market Size».

L'estimation « bottom-up » se concentre dans un premier temps sur les clients que vous pensez atteindre rapidement et donne une estimation de votre intégration sur le marché.

Quels sont les pays que vous visez en priorité? Quels sont vos utilisateurs/clients clés dans ces pays ? A quel volume comptez-vous vendre? Comment comptez-vous adapter vos ventes dans d’autres pays?

Un exemple est fourni dans le fichier Excel «Business Plan Graphs», à l’onglet «Market Size».

*Approche Top-Down*

*Exemple:*



*Approche Bottom-Up*

*Exemple:*



tendances du marché

Il sera nécessaire de répondre aux questions suivantes:

Quel est le taux de croissance du marché? Quelles sont les perspectives de ce marché? Quelles sont les tendances du marché à surveiller attentivement? Quelles sont les opportunités potentielles qui pourraient renforcer le développement de votre offre de produits/services?

# Business Model

Cette section tend à démontrer comment l'entreprise peut générer des bénéfices. C'est un point clé qui permet de comprendre à qui, et pour combien les produits/services sont vendus.

Il faut également que le lecteur puisse identifier et comprendre les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour réaliser son Business Model.

Il sera nécessaire de répondre aux questions suivantes:

Quel produit/service proposez-vous précisément? Quels clients ciblez-vous avec quel produit? Sur quelle base votre politique de prix repose-t-elle (prix du marché, % de la marge bénéficiaire, etc.)? À quel prix vendez-vous vos différents produits / services? Quels sont les moyens de distribution (vente directe, licences, distributeurs, etc.) utilisés?

Stratégie Go-to-Market

La stratégie Go to Market décrit les prochaines étapes qui vont vous permettre de lancer votre produit sur le marché et atteindre vos clients potentiels.

Vous devrez ainsi répondre aux questions suivantes:

Quels sont les moyens de distribution (vente directe, licences, distributeurs, etc.) que vous souhaitez mettre en place? Comment avez-vous l'intention de promouvoir votre produit?

Quelle est votre stratégie de communication (Internet, à la télévision, forums spécialisés)? Combien de clients potentiels ciblez-vous à chaque action marketing? Quels sont les résultats attendus? Quels sont les coûts associés?

Afin de faciliter votre réflexion, il vous sera possible d’utiliser le tableau fourni dans le modèle. Celui-ci vous permet de formuler les différentes actions que vous souhaitez mettre en place afin d’attaquer le marché.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Action** | **Période** | **Lieu** | **Canaux** | **Clients** | **Cible** | **Indicateurs de performance** | **Résultats** | **Coûts** |
| … |  |  |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

# Organisation

Cette partie permet au lecteur de comprendre les principales activités de l'entreprise, les ressources dont elle peut avoir besoin, ainsi que l'externalisation dont elle peut avoir recours pour certaines de ses activités.

Elle permettra également de présenter l'équipe élargie et les besoins futurs en termes de recrutement.

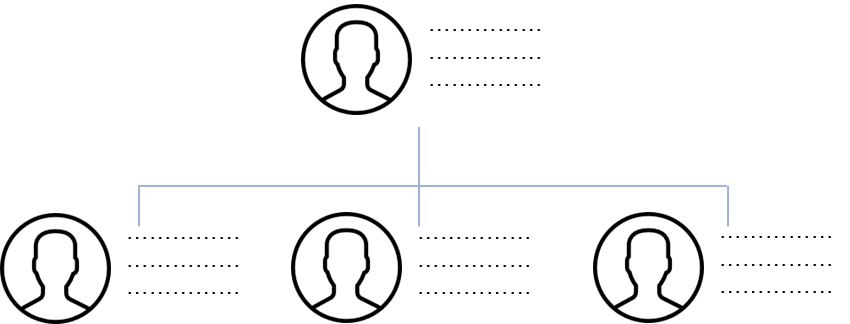
Activités internes

Quelles seront les différentes activités de l'entreprise (R&D, marketing, ventes, etc.) et quelles seront les ressources nécessaires (financières, humaines, matérielles, etc.)? À quel moment seront-elles utilisées?

activitéS externes

Avez-vous prévu d'externaliser certaines activités? Quels seront vos principaux sous-traitants/ partenaires?

Organigramme



Investisseurs et conseillers externes

Qui sont vos investisseurs et conseillers externes? Quelle est la structure/composition de votre conseil d'administration? Quelle est l'expérience professionnelle de ces membres? Quelles compétences ou valeur ajoutée apportent-ils à l'entreprise?

Plan de recrutement

Quelle activité pourrait vous permettre d’augmenter votre effectif? A quelle échéance? Quelles sont les compétences dont l'entreprise aura besoin dans les étapes futures de son développement? Comment envisagez-vous de les trouver?

Vous pouvez présenter votre Plan de Recrutement à l’aide de la feuille « HR Plan ».

# Plan de financement

Cette section permet de résumer l'ensemble de la situation financière de l'entreprise. Elle peut de ce fait englober ses états financiers passés, actuels et futurs. Elle représente ainsi un point crucial qui permettra au lecteur de comprendre comment l'entreprise dépense et utilise ses fonds.

Investissements passés

Qui sont les investisseurs? Combien ont-ils investi? Quand? Quel type d’investissement était-ce?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Type d’investissenent* | *Qui* | *Combien* | *Quand* |
| *…* |  |  |  |
| *…* |  |  |  |
| *…* |  |  |  |
|  |  |  |  |

Besoin et utilisation des fonds

Quel est votre besoin de financement ? Pour quelle utilisation/dépenses avez-vous besoin de ce support ? Combien de parts voulez-vous donner en retour ? Est-ce que vous prévoyez d’autres investissements externes ?

Liste des hypothèses

Quelles peuvent-être les prévisions liées à vos projections financières (taux de croissance, taux d'inflation, taux d'intérêt, marge brute, etc.)? Comment pourraient-elles changer? Quel impact cela aurait-il sur vos prévisions?

Projections financières

Vous trouverez ici les projections financières basiques à inclure dans votre plan d’affaires:

* Projection des ventes pour au moins les 3 années suivantes
* Projection des flux de trésorerie pour au moins les 3 années suivantes
* Profits et Pertes pour au moins les 3 prochaines années
* Bilan pour au moins les 3 prochaines années

Vous avez également la possibilité d’ajouter des captures/graphiques/métriques qui pourront venir compléter votre analyse. Il vous faudra cependant décrire verbalement votre évolution financière globale et les principaux évènements de votre développement afin de justifier les chiffres présentés.

Ratios

Enfin il vous faudra donner un aperçu des principaux indicateurs de de performances (KPI) de l’entreprise:

Coût d'acquisition d’un client - Taux de conversion – Période pour laquelle votre produit a de la valeur aux yeux du client - Revenus mensuels - Total des revenus après 3 ans - Croissance mensuelle du chiffre d'affaires - Cycle de vie des ventes - Valeur totale du contrat - Taux de désabonnement - Ratio du nombre de clicks; etc.

Choisissez évidemment les données qui concernent votre entreprise et son état d’avancement. Vous pouvez également ajouter d'autres paramètres pertinents tout en affichant vos différents objectifs.

*Exemple:*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **KPIs** | **Actuels** | **Prévus** |
| Coûts d’acquisition client |  |  |
| Durée de vie d’un produit |  |  |
| Taux de conversion |  |  |
| Revenus récurrents/mois |  |  |
| Croissance des revenus mensuels |  |  |
|  |  |  |

Stratégie de sortie

Quelle stratégie de sortie avez-vous prévue? Souhaiteriez-vous vendre votre entreprise? A qui? Quand? Quel serait le retour sur investissement pour vos investisseurs?

# Annexes

Vous pouvez y inclure des documents vous jugez utiles et complémentaires

* Glossaire
* Détails du produit
* Etude de marché
* Détails du brevet
* Prévisions financières sur 3 ans
* …