

Cette *check-list* est tirée du livre *Réussir son projet d'entreprise* écrit par Jean-Claude Ettinger et Olivier Witmeur.

Si vous avez cette *check-list* entre les mains, c'est probablement que l'aventure entrepreneuriale vous tente ! Allez-y, foncez ! C'est sans doute le défi le plus excitant proposé par la vie des affaires.

Mais cette aventure est risquée, vous en êtes conscient. Ceci vous étonnera peut-être mais les entrepreneurs prennent généralement des risques calculés. Si, vous aussi, vous souhaitez aller plus loin dans l'analyse de votre projet, le livre *Réussir son projet d'entreprise* vous aidera à répondre aux questions que vous vous posez certainement :

- **Ai-je le bon profil ?**
- **Que vaut mon idée ?**
- **Comment la mettre en œuvre ?**
- **Comment trouver les partenaires et les financements nécessaires ?**

Pour ce faire, l'ouvrage synthétise les enjeux stratégiques, opérationnels et financiers des jeunes entreprises. Il propose des pistes de réflexion et des outils qui ont déjà conduit une très large majorité d'entrepreneurs au succès.

# INTRODUCTION À L'ÉLABORATION D'UN *PLAN D'AFFAIRES*

La création et le développement d'une jeune entreprise constituent sans doute le défi le plus passionnant proposé par la vie professionnelle. L'opportunité de créer une entreprise basée sur une simple idée et le sentiment de réalisation qui l'accompagne sont le moteur des entrepreneurs à travers le monde. Cependant, la diversité des enjeux à maîtriser, l'indispensable rigueur de la mise en œuvre et l'obligation de gérer des ressources toujours limitées rendent l'exercice périlleux.

Plus qu'un document, le *plan d'affaires*, également nommé *business plan* ou *plan d'entreprise*, constitue la meilleure méthode pour préparer toutes les décisions liées à la naissance et au développement d'une entreprise.

Cette introduction présente les grands principes et les thèmes universels liés à l'élaboration d'un plan d'affaires. Elle accompagne une *check-list* qui aide à passer en revue toutes les dimensions d'un projet d'entreprise.

## • **Qui, quoi, comment, quand, où, combien... ?**

Avant de lancer sa propre entreprise, mieux vaut être capable de répondre clairement à ces quelques questions universelles. L'élaboration d'un plan d'affaires est incontestablement le processus qui aide le mieux à s'y préparer.

Le plan d'affaires se définit comme un dossier décrivant une opportunité et la façon dont une équipe - ou un seul entrepreneur - va structurer un projet d'entreprise pour démontrer sa pertinence socio-économique (sa viabilité !), généralement sur une période de 2 à 5 ans. Il prend la forme d'un document structuré qui passe en revue la nature des activités, les enjeux stratégiques, les choix opérationnels de l'entreprise et leurs conséquences exprimées en termes financiers.

2

### **Les principaux objectifs du plan d'affaires**

1. Démontrer la qualité de l'opportunité
2. Identifier les principaux risques
3. Présenter la stratégie
4. Fixer des objectifs clairs et mesurables
5. Convaincre les partenaires manquants
6. Constituer une référence pour l'équipe chargée de sa mise en œuvre

• **Quand faut-il préparer un plan d'affaires ?**

La préparation d'un plan d'affaires ou sa remise à jour s'avère particulièrement utile, voire incontournable, dans les cas suivants :

- Création d'une nouvelle entreprise ;
- Lancement d'un nouveau produit ou d'une nouvelle activité ;
- Accélération de la croissance d'une entité existante ;
- Négociation de partenariats stratégiques ;
- Recherche de moyens financiers extérieurs.

Bien entendu, l'utilité du plan dépasse ces événements exceptionnels dans la vie d'une entreprise. En définissant les stratégies et fixant des objectifs pour le futur, il constitue une référence qui s'avère très utile pour la définition des priorités, la mesure de l'état d'avancement du projet ou l'évaluation des performances des équipes.

• **Préparation et contenu du plan d'affaires**

La *check-list* ci-jointe fournit une vision quasi exhaustive des questions à aborder lors de la préparation d'un plan d'affaires. Bien entendu, il n'est pas nécessaire de répondre à toutes les questions et il peut être utile d'y ajouter d'autres considérations spécifiques à un secteur ou projet particulier. Avant de commencer à répondre aux questions, il est préférable d'avoir bien intégré la structure et les objectifs du plan d'affaires de l'entreprise.

Un plan d'affaires professionnel aborde toutes les questions essentielles à la gestion et au développement de l'entreprise. Il convient donc d'analyser les forces et faiblesses actuelles du projet avant de tester plusieurs options pour en profiter et/ou y remédier. La version finale du plan résumera cette analyse et exposera les décisions prises.

**10 sujets incontournables**

1. L'équipe de management
2. L'offre commerciale et sa réponse aux besoins du marché
3. L'état actuel et l'évolution probable du marché et de l'environnement
4. La vision et les objectifs à long terme
5. La politique commerciale
6. La manière dont l'entreprise va délivrer ses produits ou services
7. L'organisation administrative
8. Le plan financier et les modes de financement
9. Les ressources manquantes : équipe, partenaires, argent...
10. Les facteurs-clés de succès

En pratique, le processus d'élaboration du plan se décompose en quatre phases :

- 1° La présentation et l'analyse de l'opportunité ;
- 2° La définition des orientations stratégiques ;
- 3° L'élaboration du plan d'action ;
- 4° La mise au point du plan financier.

### **Phase 1 : Présentation et analyse de l'opportunité**

Cette première étape consiste à présenter de façon claire, critique et objective trois éléments indispensables à la compréhension et à la réussite du projet d'entreprise : l'équipe, le couple produit-marché et l'environnement.

- 1° L'équipe. La gestion d'une entreprise exige la combinaison de talents commerciaux, techniques et financiers qu'il est rarissime de trouver réunis chez une seule et même personne. L'équipe idéale sera donc complémentaire, expérimentée et engagée. Le plan d'affaires s'attachera alors à démontrer ces qualités. Si l'entrepreneur est seul – cela reste le cas le plus fréquent - il expliquera comment il compte s'entourer pour fédérer toutes les compétences nécessaires à la réussite de son projet.
- 2° Le couple produit-marché. Il est fondamental d'étudier produits et marchés en même temps car ils constituent les deux faces d'une même pièce. En effet, un produit ou service doit répondre à un besoin exprimé par un marché solvable. Pour démontrer la pertinence du binôme, la réalisation d'une étude de marché est incontournable. Ce travail est donc indissociable de l'élaboration du plan d'affaires qui en présentera les conclusions.
- 3° L'environnement. Au sens large, l'environnement recouvre le marché, la concurrence directe et indirecte mais aussi la mode, l'évolution des conditions de vie, les tendances lourdes sociétales, environnementales ou technologiques... Toutes ces composantes doivent être étudiées avec soin et résumées dans le plan d'affaires avant de définir la stratégie de développement de l'entreprise.

4

Un des objectifs majeurs de la première étape est donc d'analyser puis synthétiser les éléments qui valorisent l'opportunité que l'entreprise souhaite saisir.

### **Phase 2 : Les orientations stratégiques**

La première étape permet également de mettre en évidence, d'une part, les intentions ou ambitions de l'équipe d'entrepreneurs et, d'autre part, une série

d'options possibles pour le développement futur du projet. La deuxième phase de la préparation du plan d'affaires vise à concilier ces deux dimensions en veillant à l'utilisation optimale des ressources disponibles.

Le résultat de cette démarche exprimera les lignes directrices du développement de l'entreprise et ses grands objectifs. Ces derniers, outre des indicateurs de développement commercial tels que les ventes, le nombre de clients ou la couverture géographique des activités, prendront également en compte le niveau de développement ou de contrôle des compétences, ressources et partenariats indispensables au développement du projet.

Une particularité essentielle des jeunes entreprises est qu'elles disposent de moyens limités. Il est donc judicieux de chercher à les utiliser avec la plus grande efficacité possible. Ainsi, la majorité des stratégies de lancement prévoient un fort niveau de spécialisation, on parle de focus. Celui-ci s'exprimera généralement à deux niveaux:

- 1° Focus sur un premier groupe de clients bien délimité. On parle d'une stratégie de marché de niche. Cette approche est indispensable car les jeunes entreprises ont rarement les moyens de s'adresser directement à un large marché.
- 2° Focus sur un aspect spécifique de l'activité où l'entreprise est plus performante que les autres. On parle alors de son core business. Il est en effet inutile de consacrer des ressources à des pans d'activités qui peuvent être confiés à des partenaires spécialisés, plus efficaces que l'entreprise elle-même.

### **Phase 3 : Le plan d'action**

La troisième phase se veut essentiellement pratique. Elle consiste à expliquer très concrètement comment l'entreprise va organiser :

- 1° Sa production : au sens large, la manière dont elle produit et délivre ses produits ou services
- 2° Son marketing et sa politique commerciale : sa force de vente, sa politique de prix, sa politique de communication...
- 3° Son administration : la gestion des ressources humaine, la gestion financière...
- 4° Le cas échéant, sa politique de recherche et développement (R&D)

Le plan d'action attachera une importance particulière à la manière d'atteindre les objectifs commerciaux (la vente est la clé du succès !), à la gestion des ressources les plus précieuses et à la définition des marges de sécurité nécessaires. Les marges de sécurité sont essentielles car rien ne se passe jamais comme prévu. Il est donc crucial de prévoir des ressources et surtout du temps de réserve pour s'assurer que la première difficulté ne remette pas tout le plan en cause.

Pour être convaincant, le plan d'action devra être aussi précis que possible et indiquer des milestones (objectifs intermédiaires) qui permettent de vérifier le bon déroulement des opérations.

#### **Phase 4 : Le plan financier**

Cette dernière étape permet de vérifier la pertinence et la faisabilité économique des choix stratégiques et opérationnels en traduisant les hypothèses de fonctionnement de l'entreprise dans un plan financier. Cette étape consiste donc à chiffrer l'impact des actions précisées dans le plan d'action. Le plan financier reprendra :

- 1° Le compte de résultat prévisionnel
- 2° La structure simplifiée du bilan
- 3° Une analyse plus fine de la trésorerie de la période de lancement

L'horizon de simulation variera généralement de 2 à 3 ans en fonction de la nature du projet. Il ne sert souvent à rien d'aller plus loin car le nombre d'inconnues est trop important.

Lors de la finalisation du plan financier, une attention particulière doit être accordée à la trésorerie de l'entreprise ainsi qu'à l'articulation des supports financiers nécessaires au lancement du projet : investisseurs, financements bancaires, aides publiques, sponsoring, etc. Dans une jeune entreprise plus qu'ailleurs, il ne peut rien arriver de pire que manquer de liquidités !

#### **• Une construction pas à pas**

La présentation en quatre phases laisse croire que l'élaboration du plan d'affaires est un processus linéaire où chaque étape fournit les éléments nécessaires à la suivante. En pratique, les choses sont plus complexes. Très souvent, plusieurs réorientations du projet sont nécessaires avant d'arriver à un résultat suffisamment ambitieux et équilibré. Ces réorientations rendent souvent le processus plus lent que prévu. Ainsi, l'élaboration d'un plan de qualité s'étale généralement sur trois à quatre mois et correspond à une charge de travail de l'ordre de 1 à 3 mois-homme.

#### **• Soigner la forme**

Le plan d'affaires est un document professionnel destiné à être lu par des professionnels. Ces derniers ont peu de temps et ne connaissent au départ ni l'entreprise, ni parfois même son secteur d'activité !

Il est donc conseillé de respecter quelques règles très simples :

- La présentation doit être agréable.

- Le vocabulaire doit être précis, sans recours à un jargon incompréhensible.
- Le texte doit être informatif et pertinent. Inutile de ressasser des généralités et d'exposer des lieux communs.
- Le ton doit être convaincant mais rester réaliste.
- Le texte doit être concis et précis. Un exposé entre 20 et 40 pages est donc largement suffisant. Si nécessaire, des documents utiles peuvent être placés en annexe.
- La page de garde comprendra toutes les informations nécessaires pour contacter l'entrepreneur : adresse, téléphone, e-mail, ...

Les professionnels de la création d'entreprises reçoivent parfois plus d'une dizaine de business plans par jour ! Ainsi, faute de temps, leur lecture s'arrête souvent au résumé, en anglais : l'executive summary. Ce résumé est donc indispensable. Il présente les faits saillants du business plan. Il se doit d'être court : maximum deux pages, une si possible. Plus encore que le plan lui-même, sa lecture doit être facile et convaincante. Bien que placé en tête du plan d'affaires, le résumé s'écrit en dernier lieu.

#### • Bon sens et réalisme

Le plan d'affaires est par excellence l'outil de travail de l'entrepreneur avant la concrétisation de son projet. Cependant, il n'existe pas de plan d'affaires type. Il n'est donc ni nécessaire, ni même conseillé de suivre la check-list d'un bout à l'autre. Celle-ci est plus un aide mémoire qu'un canevas imposé !

Chaque projet devra adapter le schéma générique d'un plan d'affaires à son propre cas. Néanmoins, tous les projets obéissent aux mêmes fondamentaux. On ne soulignera sans doute jamais assez l'importance du travail de préparation et du bon sens dans la réussite d'une jeune entreprise. Et c'est bien à ces niveaux que l'élaboration d'un plan d'affaires prend toute sa signification. En effet, il assure la prise en compte de tous les aspects critiques à la réussite du projet et, se faisant, il force à un maximum de réalisme.

Bien qu'il n'existe pas de *business plan* type, tous répondent aux mêmes questions et suivent la même logique.

La présente *check-list*, bien qu'assez détaillée, ne se veut pas totalement exhaustive<sup>1</sup>. Son objectif est principalement de donner un aperçu complet et structuré des questions qui doivent être envisagées par un chef d'entreprise à l'entame de la rédaction de son *business plan*. Bien entendu, il conviendra d'adapter la liste à chaque cas : la nature et l'ordre des questions peuvent donc être modifiés, simplifiés ou complétés. Le lecteur attentif notera d'ailleurs que certaines questions sont partiellement redondantes. Nous estimons qu'il appartient à chaque entrepreneur de décider quand y répondre ou non et de prévoir les renvois nécessaires.

Les questions ont été regroupées par thèmes qui correspondent globalement aux principaux chapitres ou sections d'un *business plan*. Cette structure peut également être modifiée, bien entendu.

## QUESTIONS PERSONNELLES PRÉALABLES À LA PRÉPARATION D'UN *BUSINESS PLAN*

### • **Quel est mon bilan personnel ?**

- Quels sont mes qualités et mes défauts ? Quels sont mes atouts et mes faiblesses ?
- Quels sont mes plus beaux succès et mes principaux échecs ? Quelles en étaient les causes ? Quelles leçons en ai-je tirées ?
- Suis-je un visionnaire, un leader, un communicateur, etc. ?
- Quelle est mon attitude face au risque ? Quels risques ai-je déjà pris ?
- Quels risques suis-je prêt à courir ?

### • **Pourquoi développer mon propre projet ?**

- Quelle est ma motivation ?
- Quel est mon objectif : être mon propre patron, être le meilleur, développer une idée, atteindre une forme de reconnaissance, créer un nouvel empire industriel, participer à une aventure, créer mon propre emploi, devenir riche, etc. ?
- Suis-je prêt à consacrer l'essentiel de mon temps et même plus à ce projet ?
- Quelles sont mes priorités ?

### • **Suis-je prêt au changement ?**

- Suis-je prêt à travailler seul et sans structure autour de moi ?
- Suis-je prêt à diriger, à gérer, à décider ?

8

---

1. Cette *check list* est une évolution de celle que nous avons précédemment développée dans la brochure intitulée *Le Plan d'Affaires* éditée par le centre d'entreprise et d'innovation EEBIC, Bruxelles.



- Comment vais-je présenter ma nouvelle situation à mes proches ? Que vont-ils en penser ? Cela m'affecte-t-il ?
- Quelle incidence tout ceci aura-t-il sur mon entourage et mes proches ?
- Suis-je prêt à gagner moins d'argent ? Quelle doit être ma rémunération minimale ?
- Combien de temps vais-je tenir ?
- Que se passera-t-il si le projet échoue ?
- **Suis-je libre de faire ce que je veux ?**
  - Ai-je des obligations vis-à-vis de mes anciens employeurs ou partenaires d'affaires ?
  - Dois-je obtenir des autorisations ou un accès à la profession ?

## 1. L'ÉQUIPE DE MANAGEMENT ET LA GENÈSE DU PROJET

- **Qui fait partie de l'équipe de base ? (répondez personne par personne)**
  - Qui êtes-vous ? Qui compose l'équipe ?
  - Quels sont vos profils et expériences ?
  - Qu'apportez-vous au projet en termes de compétences, relations, ressources, etc. ?
  - Quelles sont vos expériences préalables du marché, du secteur d'activité et du monde des PME ?
  - Quels sont vos objectifs personnels ?
  - Qu'avez-vous déjà réalisé ensemble ?
- **Quelle est l'origine du projet et comment a-t-il évolué ?**
  - Expliquez la genèse du projet. À quand et à quoi remonte l'origine du projet ?
  - Comment vous êtes-vous rencontrés ?
  - Comment vos relations ont-elles évoluées depuis cette rencontre ?
  - Où en est le projet aujourd'hui ?
  - Qui sont les actionnaires ? Comment l'actionnariat a-t-il évolué ?
- **Quelle est la complémentarité des différents membres de l'équipe ?**
  - Qui est le leader ?
  - Quels seront vos rôles opérationnels respectifs ?
  - Où votre complémentarité se situe-t-elle ?
  - Quelles sont vos motivations communes ?
  - Quels sont les liens qui vous unissent ? Comment sont-ils régis ?

- **Quelles sont les compétences manquantes au sein de l'équipe ?**
  - Peut-on s'en passer dans un premier temps ?
  - Quand et comment seront-elles comblées de façon définitive ?
  - Comment seront-elles comblées à court terme ?
  - Ferez-vous appel à des conseillers extérieurs ? Qui ? Pourquoi eux ? Quels types d'accord passerez-vous avec eux ?
- **Travaillez-vous avec des personnes extérieures à la gestion quotidienne de l'entreprise ?**
  - Qui fait partie de votre conseil d'administration ? Pourquoi eux ?
  - Combien de réunions organisez-vous par an ?
  - Quels sont les sujets habituellement traités par le Conseil d'Administration ?
  - Avez-vous constitué un comité stratégique consultatif (*Advisory Board*) ? Si oui, qui en fait partie ? Pourquoi eux ?
  - Faites-vous régulièrement appel à des consultants/experts extérieurs ? Qui ? Dans quels domaines ? Pourquoi eux ?
  - Comment ces personnes sont-elles motivées à la réussite du projet ?
  - Comptez-vous acquérir des compétences équivalentes en interne ? Quand ?

## 2. L'OPPORTUNITÉ

- **Avez-vous réalisé une étude de marché ?**
  - Selon quelle méthode ?
  - Quand et auprès de qui ?
  - L'avez-vous réalisée personnellement ? Avez-vous bénéficié de l'aide d'autres personnes ?
  - Comment avez-vous analysé les résultats ?
  - Quels enseignements en avez-vous tirés ?

10

### 2.1. LE PROJET EN RÉSUMÉ

- **Quelle est votre *mission statement* ?**
  - Que proposez-vous ? À qui ?
  - Comment créez-vous de la valeur pour vos clients ?
  - En quelques mots, en quoi êtes-vous unique et vous différenciez-vous de vos concurrents ?

- **À quel stade de développement vous trouvez-vous ?**
  - Quels sont les principaux prochains défis pour l'entreprise ?
  - Votre produit est-il déjà en vente ou prêt à être commercialisé ?
  - Avez-vous déjà des références ?
  - Si non, quelles sont les prochaines étapes nécessaires avant le lancement de votre produit ?

## 2.2. L'OFFRE

- **Quelle est votre gamme de produits et/ou services ?**
  - Quelle est votre offre de base ? Quelles en sont les caractéristiques générales, techniques ou fonctionnelles (si nécessaire joignez une documentation technique en annexe) ?
  - Par quels produits et services est-elle complétée ?
  - Sous quelle forme votre offre est-elle commercialisée : produit ou service, vente ou location, offre sur mesure ou standardisée, etc. ?
  - Un de vos produits ou services est-il susceptible de générer une activité immédiatement profitable (produit « vache à lait ») ?
  - Comment votre gamme évaluera-t-elle avec le temps ?
- **À quel(s) besoin(s) vos produits répondent-ils ?**
  - À quels critères le produit doit-il répondre pour satisfaire le client ?
  - Quels sont les avantages du produit pour l'utilisateur ? Est-il facile de l'en convaincre ?
  - Comment ces avantages peuvent-ils être mesurés ou objectivés ? Quel est le retour sur investissement pour le client ?
  - Comment les besoins étaient-ils couverts auparavant ? Par quoi ? Avec quels inconvénients ?
  - Quels sont les substituts possibles ? Avec quels avantages et quels inconvénients par rapport à votre produit ?
  - Quel est le niveau de satisfaction des clients par rapport à l'offre actuelle ?
  - Quel serait le produit idéal ?
- **Votre offre est-elle innovante ?**
  - Votre offre possède-t-elle des caractéristiques ou performances particulières ?
  - Quel est votre avantage technologique ou la nature de l'amélioration que vous proposez ?
  - En quoi constitue-t-elle une révolution ou une amélioration de ce qui existe déjà ?
  - Comment et par qui votre avance a-t-elle été déterminée et validée ?

- Quelle est la durée de vie de votre produit ? Des mises à jour seront-elles nécessaires ? À quelle fréquence ?
- Êtes-vous protégé juridiquement par des brevets, des marques, des conventions, etc. ? Pour combien de temps ?
- Pourquoi d'autres ne proposent-ils pas le même produit ? Combien de temps la concurrence mettra-t-elle à proposer une solution équivalente ? Pourquoi ne l'a-t-elle pas développée précédemment ?
- Comment évoluera votre avantage dans le temps ? Comment maintiendrez-vous votre avantage sur la concurrence ?

## 2.3. LA DEMANDE

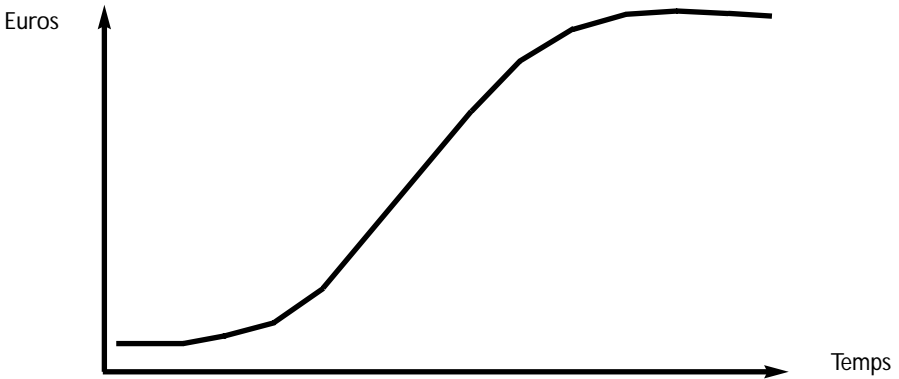
### • Qui est le consommateur ?

- Qui est l'utilisateur final ? Quel est son profil ?
- Quelles sont ses habitudes de consommation ? Votre produit modifie-t-il ses habitudes ? Si oui, en quoi ?
- L'utilisateur est-il l'acheteur et/ou le décideur ? Qui influence qui ?
- Quels sont les principaux critères de choix et d'exigences qui entrent en compte dans la décision finale ?
- Quelle est la durée du processus d'achat ? Quelles en sont les étapes et variables-clés ?
- L'utilisateur doit-il être formé pour comprendre l'avantage de votre offre ou utiliser votre produit ?
- Quelle est la fidélité des clients ?

### • Quel est le marché ?

- Quelle est la taille du marché global en termes de potentiel de ventes, de nombre de clients, etc. ?
- Ce marché est-il émergent, en croissance, à maturité ou en déclin ? À quel rythme prévoyez-vous son évolution ? Quelles sont les variables qui expliquent cette évolution ?
- À quel stade du développement estimez-vous le marché si vous deviez le situer sur le graphique ci-après ? Quelles en seraient les échelles verticale et horizontale ?
- Le marché visé est-il assez large ? N'est-il pas trop large ?
- Le marché peut-il être divisé ou segmenté ? Selon quel(s) critère(s) : zone géographique, profil des clients, applications, etc. ?
- Quelle est l'importance relative des différents segments ?

**Figure 21 – Maturité du marché**



## 2.4. LA CONCURRENCE DIRECTE ET INDIRECTE

- **Qui sont vos principaux concurrents directs ou indirects (substituts) sur le marché ?**

	X	Y	Z
<b>Données générales :</b> Chiffre d'affaires Personnel Date de création Capitalisation Pays d'origine			
<b>Analyse des produits concurrents :</b> Caractéristiques, avantages, inconvénients, etc. Produits analogues ou substituts ? Appellation Étendue de la gamme			
<b>Politique commerciale :</b> Prix Marge bénéficiaire Canaux de distribution Communication Localisation Positionnement sur le marché			
Part de marché			
Points forts et raisons des succès			
Points faibles et raisons des échecs			
Évolution probable de la stratégie commerciale			

- Comment vous informez-vous sur l'activité de vos concurrents ?
- Quelle sera la réaction de la concurrence à votre arrivée sur le marché ?
- Comment la concurrence évoluera-t-elle ? Des concurrents disparaîtront-ils ?
- **De nouveaux concurrents ou substituts peuvent-ils apparaître ?**
  - Qui sera à l'origine : des acteurs existants ou des nouveaux entrants ?
  - À quel rythme arriveront-ils ?
  - Quelles barrières à l'entrée comptez-vous construire ? À quel rythme ? Combien de temps tiendront-elles ?
  - Pourrez-vous limiter l'accès de vos concurrents à des ressources critiques ou fidéliser vos clients ? Comment ?
  - Les économies d'échelles jouent-elles un rôle important dans votre activité ?

## 2.5. L'ENVIRONNEMENT AU SENS LARGE

- **Qui fait partie de votre environnement ?**
  - Quelles sont les catégories d'organisations qui participent à l'environnement ou *business ecosystem* de votre entreprise : clients, fournisseurs, entreprises en amont et en aval, concurrents, pouvoirs publics, lobbies, employés, investisseurs, etc. ?
  - Pourquoi en font-elles partie ?
  - Quelles sont leurs principales caractéristiques ?
  - Quelles sont les principales tendances propres à chaque catégorie ?
  - Quels sont les liens de collaboration et/ou de dépendance et/ou de concurrence entre les différentes catégories ?
  - Qui sont les acteurs les plus influents ? Pourquoi ?
  - Quelle est leur influence exacte sur votre activité ?
  - Quels liens devrez-vous développer avec eux ?
  - Comment voyez-vous l'évolution de votre environnement à long terme ?
- **En quoi votre entreprise est-elle influencée ou influence-t-elle son environnement ?**
  - Quelles sont les variables socio-économiques qui influencent la vitalité de votre activité : conjoncture, cours de change, taux d'intérêt, marché de l'emploi, etc. ?
  - Quelles sont les autres variables qui influencent le système : modes, nouveaux comportements, évolution technologique, etc. ?
  - Devez-vous respecter des normes ou législations particulières ?

## 2.6. SYNTHÈSE : ANALYSE SWOT<sup>2</sup>

- **Quelles sont les opportunités au niveau :**
  - du marché : large demande, niche inexploitée, etc. ?
  - des faiblesses de la concurrence directe et indirecte ?
  - du contexte économique : croissance, etc. ?
  - de l'évolution du secteur : apparition d'un nouveau métier, besoin de sous-traitance, etc. ?
  - de l'évolution des technologies : vague porteuse, etc. ?
  - d'autres éléments de l'environnement : mode, tendances, nouvelles réglementations, etc. ?
- **Quelles sont les menaces au niveau :**
  - du marché : manque de maturité, nombre de clients, etc. ?
  - de la concurrence directe ou indirecte, présente ou à venir ?
  - du contexte économique : risque de crise, etc. ?
  - d'évolution du secteur d'activité : globalisation, rôle des économies d'échelle, etc. ?
  - de l'évolution des technologies : instabilité, nouvelle génération, etc. ?
  - de la dépendance par rapport à des partenaires incontournables ?
  - d'autres éléments de l'environnement : timing, réglementations, etc. ?
- **Quelles sont vos principales forces au niveau :**
  - de l'équipe de gestion : *track-record*, complémentarité, etc. ?
  - de votre produit : qualité, caractère unique, brevet, etc. ?
  - de l'accès à des ressources-clés ?
  - d'autres facteurs internes à l'entreprise : indépendance, flexibilité, etc. ?
- **Quelles sont vos principales faiblesses au niveau :**
  - de l'équipe de gestion : manque de compétences, dépendances vis-à-vis de personnes-clés, etc. ?
  - de son produit : lacunes, manque de références, etc. ?
  - des moyens manquants ?
  - d'autres facteurs internes à l'entreprise : dépendance, etc. ?
- **Dans quelles mesures l'environnement extérieur affecte-t-il vos forces et faiblesses et quelles leçons en tirez-vous?**
  - Quels sont les points à exploiter ?
  - Quels sont les points à améliorer ?
  - Quels sont les points à combattre ou à maîtriser ?
  - Quels sont les points à surveiller ?

2. *Strengths, Weaknesses, Opportunities and threats* (en français : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces).

## 3. LA STRATÉGIE

### 3.1. LA VISION

- **Sur quelles valeurs et principes se base l'activité de votre entreprise ?**
  - Comment la valeur générée par l'activité est-elle partagée entre les acteurs impliqués dans son activité (les *stakeholders*) ?
  - Comment l'entreprise contribue-t-elle à améliorer leur situation ? En quoi ?
  - Comment la valeur est-elle matérialisée : argent, qualité de vie, contribution à la société au sens large, etc. ?
- **Comment voyez-vous l'entreprise dans cinq ou dix ans ?**
  - Quels objectifs souhaitez-vous atteindre ? Ceux-ci s'expriment-ils en termes de :
    - Croissance du chiffre d'affaires ?
    - Position et taille sur le marché ?
    - Évolution du personnel ?
    - Gamme d'activité ?
    - Étapes techniques ?
    - Concrétisation de partenariat ?
    - Territoire d'activité ?
    - Diversification ou consolidation d'activités ?
    - Capitalisation et actionnariat ?
    - ...

### 3.2. LE CORE BUSINESS

- Quel est l'enchaînement des activités qui permet de créer la valeur perçue par le client ou l'utilisateur final dans votre industrie ou *business ecosystem* ?
- Quelle est la *value chain* de votre secteur ? Comment peut-on évaluer la part de valeur générée par chacune de ses activités ?
- Parmi ces activités, quelles sont celles que vous comptez prendre en charge et celles qui seront prises en charge par des partenaires extérieurs ?
- Comment s'enchaînent-elles ?
- Parmi ces dernières, quelles sont celles qui constituent votre *core business* ?
- Pourquoi les considérez-vous comme faisant partie de votre *core business* ?
- En quoi y êtes-vous plus performant que les autres ?
- Quelle est la *value chain* de votre entreprise ?
- Quelles entreprises (pas forcément des concurrents) présentent un *business model* comparable au vôtre ?



### 3.3. LA CIBLE

- Quelle est la cible choisie ? Comment la caractérisez-vous ?
- Pourquoi l'avez-vous choisie ?
- Votre cible est-elle susceptible d'évoluer ou de s'élargir avec le temps ? Si oui, comment, selon quel calendrier et selon quels critères ?

### 3.4. LE POSITIONNEMENT

- **Quelle place souhaitez-vous avoir dans l'esprit de vos clients ?**
  - Quelles sont les variables de différenciation les mieux perçues par le client ?
  - Êtes-vous le seul à pouvoir vous en prévaloir facilement ?
- **Comment ferez-vous la différence ?**
  - Par le produit lui-même : haut de gamme, bas de gamme, rapport qualité/prix, etc. ?
  - Par les services qui y sont associés : après-vente, flexibilité, délais, etc. ?
  - Par la politique de prix ?
  - Par l'image de marque de l'entreprise ou de ses produits ?
  - Par la communication ?
  - Par le réseau de distribution ?
  - ...
- **Quelle position concurrentielle comptez-vous occuper sur le marché : leader, challenger, suiveur, etc. ?**
  - Votre position évoluera-t-elle avec le temps ?

### 3.5. LE REVENUES MIX

- Quelles seront vos sources de revenus ? De quoi se compose votre chiffre d'affaires ?
- Avez-vous envisagé d'autres sources de revenus ? Si oui, lesquelles ? Pourquoi ne les avez-vous pas retenues ?
- Comment vos sources de revenus évolueront-elles avec le temps ?
- Quel équilibre recherchez-vous entre revenus immédiats, à moyen terme et à long terme ?
- Quelle est la partie récurrente de votre chiffre d'affaires ?
- Quels sont les éventuels revenus complémentaires ?

## 3.6. ÉVOLUTION ET MESURE DE LA STRATÉGIE

- **Quelles sont les prochaines décisions stratégiques à prendre ?**
  - Quand et dans quels domaines ?
  - Sur quelle base ? Avec quelle marge de manœuvre ?
  - Prévoyez-vous plusieurs scénarios ?
  - Imaginez-vous des opportunités complémentaires pour l'entreprise ? De quelle(s) nature(s) ? Quand ?
- **Quelles sont les variables critiques de votre succès ?**
  - Maintien d'une avance technologique ?
  - Date d'entrée sur le marché (*momentum*) ?
  - Conquête rapide de part de marché ?
  - Capitalisation sur le fait d'être le premier sur le marché (*first mover advantage*) ?
  - Politique d'intégration des activités ?
  - Politique d'acquisition ?
  - Conclusion de partenariats stratégiques ?
  - Fidélisation des principaux talents ?
  - Capacité à obtenir des moyens financiers de plus en plus importants ?
  - ...
- **Comment vos rôles personnels évolueront-ils au sein de l'entreprise ?**

## 4. LE PLAN D'ACTION

### 4.1. LA PRODUCTION

18

- **Quel est le cycle de production ?**
  - Quelles sont les principales étapes de fabrication de vos produits ou de prestation de vos services ?
  - Quelles sont les contraintes et difficultés à prendre en considération ?
  - Ce processus va-t-il évoluer au fil du temps ? En quoi et pourquoi ?
  - Quelles sont les étapes prises en charge par l'entreprise et celles qui sont sous-traitées ?
  - Devez-vous respecter des normes de qualité ou de sécurité, des normes environnementales, etc. ? Si oui, lesquelles et comment vous y conformez-vous ?
  - Quel contrôle organiserez-vous ?

- **Quelle est votre politique d'approvisionnement et de sous-traitance ?**
  - Qu'achète l'entreprise ? Dans quelles conditions ?
  - Qui sont vos principaux fournisseurs et sous-traitants ? À quelles conditions travaillent-ils et comment les sélectionnez-vous ? Quel est votre niveau de dépendance à leur égard ?
  - Devez-vous obtenir des licences ou négocier des accords spécifiques ?
  - Quel est votre niveau de maîtrise sur leur régularité et la qualité de leurs prestations ?
  - Devez-vous gérer des stocks de matières premières ? Quelle est votre ligne de conduite en cette matière ?
  - Avez-vous des alternatives si un fournisseur vous fait défaut ?
- **Quelle est la capacité de production ?**
  - De quelles installations (bâtiments, équipements etc.) doit-on disposer ? Quelles en sont les principales caractéristiques ?
  - Où comptez-vous installer vos unités de production ? Quels sont les principaux avantages et inconvénients de cette localisation ?
  - Que coûte votre infrastructure de production ?
  - À quelles conditions peut-elle être augmentée : coûts, délais, recrutement, etc. ?
  - Quelles sont les ressources humaines impliquées dans la production ? Que coûtent-elles ? Sont-elles faciles à recruter, licencier ou mettre en chômage technique ?
  - Bénéficierez-vous d'économie d'échelle ?
  - Bénéficiez-vous de remises significatives si votre production augmente ?
- **Quels sont vos prix de revient ?**
  - Quelles sont les composantes de votre prix de revient ?
  - Quels sont les coûts variables ? Quelle est votre marge brute ?
  - Comment intégrez-vous le coût de votre capacité de production de votre équipe commerciale et de l'administration de l'entreprise dans votre prix de revient ?

## 4.2. LE PLAN MARKETING

- **La politique produit**
  - Quelle est l'étendue de votre gamme de produits ? Évoluera-t-elle au cours des prochaines années ?
  - En quoi votre gamme est-elle cohérente ou complémentaire ? Quel est le dénominateur commun entre vos différents produits ?

- Comment vos produits sont-ils présentés ?
- Quels services avant ou après-vente proposez-vous : validation, maintenance, support technique, formation, mises à jour, garantie, etc. ?
- **La politique de prix**
  - Comment définissez-vous vos prix ? Sur quelles bases : prix de la concurrence, au cas par cas, en fonction de retour sur investissement pour le client, ... ?
  - Quelle formule de tarification utilisez-vous : produits de base, options, forfaits, prestations en régie, etc. ?
  - Quel est le rapport avec le prix de revient ? Quelles marges réalisez-vous ?
  - Prévoyez-vous d'octroyer des remises ? À qui et dans quels cas ?
  - Quelles sont les conditions de paiement accordées aux clients ? Comment évitez-vous les retards de paiement ?
  - Prévoyez-vous une évolution des prix au fil du temps ?
- **La politique de distribution**
  - Où comptez-vous installer votre siège commercial ? Quels sont les principaux avantages et inconvénients commerciaux de cette localisation ?
  - Comptez-vous vous développer à l'international ? À quel rythme et suivant quelle formule de distribution ?
  - Vendez-vous en direct ou travaillez-vous avec des intermédiaires ?
  - Dans le second cas, de quel type : grossistes, distributeurs, revendeurs, agents, concessionnaires etc. ? À quelles conditions ? Comment les sélectionnez-vous ? Qui s'en charge ? Qui assure le suivi ?
  - Quel est le profil de votre force de vente interne ?
  - Quelle démarche de prospection suivez-vous et quelle en est l'efficacité attendue ?
  - Quel est le timing du processus de vente ?
  - Devez-vous gérer des stocks de produits finis ? Quelle sera votre ligne de conduite en cette matière ?
  - Quels sont vos objectifs de ventes pour les trois à cinq prochaines années ? Détaillez au maximum.
  - Qui seront vos dix premiers clients ?
- **La politique de communication**
  - Comment vous faites-vous connaître : brochure, site web, mailing, participations à des foires, visites, relations publiques, publicité, etc. ?
  - Suivez-vous un calendrier ou une méthode précise ? Comment mesurez-vous l'efficacité de vos actions de communication ?
  - Travaillez-vous avec des spécialistes extérieurs ? Lesquels ?
  - Quel(s) message(s) allez-vous communiquer en priorité ?

### 4.3. LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

- Quels sont vos projets ? Quels en sont les objectifs ? Quels avantages en résultera-t-il pour vos clients ?
- Quels sont les principales étapes et le calendrier ? Quels sont les risques d'échec ou de dérapage du calendrier ?
- Quelles sont les ressources internes affectées à ces projets ? Sont-elles difficiles à trouver et, le cas échéant, à remplacer ?
- Travaillez-vous avec des partenaires extérieurs ? Si oui, quels sont leurs profils et sur quelle base les avez-vous choisis ? Sont-ils faciles à remplacer en cas de problème ?
- Prévoyez-vous de bénéficier d'aides publiques ? Si oui, dans quels délais ? Avez-vous déjà introduit des dossiers et quel est l'état d'avancement ? Que faites-vous si vous ne les obtenez pas ?

### 4.4. LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

- En quoi la propriété intellectuelle est-elle importante dans votre secteur ?
- Comment vous protégez-vous : brevet, dépôt de marques, accord de confidentialités... ?
- Avez-vous déjà fait des démarches dans ce sens ? Si oui, quel en est l'état d'avancement ?
- Avez-vous conclu ou comptez-vous conclure des accords de licences ou de confidentialité avec des partenaires ? Si oui, dans quels domaines ? Pourquoi ?
- Prévoyez-vous de protéger les résultats issus de vos efforts de R&D ? Si oui, comment ?
- Qui se charge de la gestion de la propriété intellectuelle ? Faites-vous appel à des conseillers spécialisés en la matière ? Si oui, qui et à quelles conditions ? Comment les avez-vous choisis ?

### 4.5. *BUSINESS DEVELOPMENT*

- Prévoyez-vous de passer de nombreuses alliances opérationnelles ou stratégiques pour développer votre société ? Si oui, dans quels domaines, pourquoi et avec qui ?
- À quel rythme comptez-vous passer ces alliances ?
- Quels en seront les grands principes ?
- Qui se charge de la recherche, de la négociation et de la gestion des alliances au sein de l'entreprise ?

## 4.6. LES RESSOURCES HUMAINES

- **La culture d'entreprise**

- Quelles sont les principales valeurs au sein de l'entreprise ?
- Comment se concrétisent-elles tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur ?
- Comment les communiquez-vous et comment veillez-vous à ce qu'elles soient respectées ?

- **Le recrutement**

- Qui se charge du recrutement ?
- Quels seront les profils les plus difficiles à trouver ? Pourquoi ?
- Quel est votre processus de sélection ?
- Quelles méthodes de recrutement utilisez-vous ? Travaillez-vous avec des partenaires extérieurs ?

- **La politique salariale**

- Quelle est la politique de rémunération de l'entreprise : rémunérations fixes, primes, bonus, avantages en nature, etc. ?
- Comment se situent les rémunérations par rapport à celles d'entreprises comparables ?
- L'entreprise propose-t-elle des *stock-options* ? À qui ? Suivant quelles modalités ?
- Comment les fondateurs de l'entreprise sont-ils rémunérés ?
- Avez-vous créé un comité pour la supervision de la politique de rémunération ? Si oui, qui en fait partie ?

- **La gestion de connaissances**

- Quelle est votre politique de formation et quels en sont les objectifs ?
- Organisez-vous des échanges de connaissances au sein de l'entreprise ? Comment procédez-vous ?
- Comment organisez-vous la diffusion et le partage d'informations au sein de l'entreprise ?

- **La politique d'évaluation**

- Organisez-vous un suivi individuel pour chaque membre de votre équipe ? Si oui, avec quelle fréquence ? Sur quoi porte ce suivi ?
- Quelle est la progression-type proposée à un employé ?

## 4.7. GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE

### • Organisation

- Avez-vous prévu un organigramme ? Si, oui lequel ? Si non, en prévoyez-vous un pour le futur ? Comment évoluera-t-il ?
- Comment se répartit le temps de travail des différents collaborateurs et promoteurs actifs (en % du temps de travail) ?

	% de temps de travail consacré à			
	Production	Commercial	Administration	
X				
Y				
...				

- Si la structure de l'entreprise évolue significativement au fil du temps, indiquez les évolutions sur le tableau.
- Si toutes les personnes-clés ne sont pas encore présentes dans l'entreprise, comment compte-t-on les recruter ou occuper leur fonction *ad interim* ?
- **Qui se charge de l'administration et suivant quelles modalités ?**
  - Quelles sont les tâches réalisées en interne ou en externe au niveau
    - de la comptabilité et de la fiscalité ?
    - de l'audit interne et/ou externe ?
    - de l'administration du personnel ?
    - du service juridique ?
    - des conseils stratégiques ?
    - de la gestion de la propriété intellectuelle ?
    - de la gestion et du contrôle de qualité ?
  - Comment les partenaires extérieurs ont-ils été choisis ?
  - À quelles conditions travaillent-ils ?
- **Les outils de gestion**
  - Disposez-vous
    - d'un système comptable ? Lequel ?
    - d'un logiciel de suivi commercial ? Lequel ?
    - d'un système de suivi des prestations (*time sheets*) ? Lequel ?
    - d'une gestion par projet ? Laquelle ?
    - d'un tableau de bord trimestriel ? Que comprend-il ?
  - Qui se charge de la gestion de ces outils ?

- **Les organes de gestion**

- De quels pouvoirs disposent les responsables opérationnels ?
- Ces derniers font-ils l'objet d'une évaluation ?
- Organisez-vous des réunions de direction ? Sur quels sujets et à quelle fréquence ?
- Quand réunissez-vous votre conseil d'administration ? Sur quels sujets, à quelle fréquence, pendant combien de temps ?
- Avez-vous désigné des administrateurs indépendants extérieurs à la société ?
- En quoi le profil des administrateurs contribue-t-il à la qualité des décisions du conseil ?
- Comment les administrateurs sont-ils rémunérés ? Cette rémunération est-elle liée aux performances de l'entreprise ?

#### 4.8. LES MILESTONES

- **Quels sont les points de repère pour mesurer l'évolution du projet dans les trois à cinq années à venir ?**

- Étapes techniques ?
- Croissance du chiffre d'affaires ?
- Évolution de l'importance relative des différentes activités ou des sources de revenus (évolution du *revenue mix*) ?
- Position sur le marché (leader, challenger, suiveur, etc.) ou part de marché ?
- Diversification ou intégration des activités ?
- Alliances à conclure ?

- **Quelles sont les prochaines décisions importantes à prendre ?**

- Dans quels domaines ?
- Avec quelle marge de manœuvre ?
- Sur quelles bases ?



## 5. LE PLAN FINANCIER

### 5.1. LE RÉSULTAT D'EXPLOITATION

- **Quelle sera votre marge brute ?**
  - Comment simulez-vous vos ventes : par produit, par canal de distribution, par niche, etc. ? Le cas échéant, présentez graphiquement les évolutions et répartitions les plus intéressantes.
  - Quels sont vos coûts directs ? Comment évoluent-ils avec le temps et votre volume d'activité ?
  - Produit par produit, quelle est la marge brute ?

	Produit 1	Produit 2	...
<b>Chiffre d'affaires</b>			
– Remises (rabais)			
– Promotions (soldes)			
<b>Sous-total</b>			
<b>Coûts directs variables</b>			
Composante 1			
Composante 2			
...			
<b>Sous-total</b>			
<b>Marge brute</b>			
<b>En %</b>			

• **Quels sont vos frais fixes ?**

- Comment évolue la taille de votre équipe ? Le cas échéant, détaillez par type de fonction.
- Quelles sont les principales sources de coûts ? Comment évoluent-elles avec le temps ?
- Sur quelles bases les estimez-vous et les faites-vous évoluer ?
- Quelles marges de sécurité prévoyez-vous ?

	P1	P2	...
<b>Frais de personnel :</b> (détail personne par personne)			
<b>Autres frais de personnel :</b> Assurances, chèques-repas, frais individuels et avantages en nature, formation, etc.			
<b>Voitures :</b> Location, assurance, essence, entretien et réparation, ...			
<b>Locaux/installations :</b> Loyers, charges, assurances, etc.			
<b>Frais de bureaux :</b> Téléphone, télécopier, poste, fournitures, location de mobilier ou équipements, assurances, taxes...			
<b>Frais d'informatique :</b> Location de matériel, connexion Internet, frais de maintenance et d'entretien, etc.			
<b>Frais d'administration :</b> Secrétariat social, comptabilité, avocat, etc.			
<b>Frais de promotion :</b> Publicité, folder, site web, foires, etc.			
<b>Frais de représentation :</b> Voyages, restaurants, etc.			
<b>Frais de développement :</b> collaborations extérieures, protection juridique (brevets), etc.			
<b>Autres frais :</b> etc.			
<b>Marge de sécurité</b>			
<b>TOTAL</b>			

- **Quel est votre plan d'investissement ?**
  - Quels types d'investissement prévoyez-vous ?
  - Quelle est leur durée de vie économique ?

	Valeur	Date	Durée d'amort.	P1	P2	...
<b>Production :</b> Bâtiments, installations, machines, équipements						
<b>Marketing :</b> Magasin, entrepôt, etc., campagne de promotion, etc.						
<b>Développements :</b> Équipements, brevet/licence, frais de personnel, frais de fonctionnement, ... non repris dans les frais généraux						
<b>Administration :</b> Bureaux, équipements/voitures, frais de constitution						
Marge de sécurité						
<b>Total Amortissement</b>						

- **Quel est votre *break-even point* ?**
  - Combien de temps faut-il pour l'atteindre ?
  - Combien de temps faut-il pour que la trésorerie redevienne positive si on ne tient pas compte des financements demandés par l'entreprise ?
- **Comment gérez-vous vos stocks ?**
  - Devez-vous gérer des stocks ? Comment les comptabilisez-vous ? Le cas échéant, simulez l'évolution de vos stocks.

Évolution des stocks Par type de produit / marchandise	P1	P2	...
Stock initial			
+ Entrées			
– Sorties			
= Stock en fin de période			
<b>Valorisation</b>			

- **Devez-vous enregistrer des charges et produits non décaissés ?**
  - Prévoyez-vous d'activer des charges ? Si oui, pourquoi et comment les amortissez-vous ?
  - Devez-vous constituer des provisions pour des risques et charges futures ?

## 5.2. LE BESOIN DE FINANCEMENT

- Quel est votre besoin en fonds de roulement (BFR) ?

	P1	P2	...
+ Clients			
+ Stocks			
- Fournisseurs			
= <b>BFR</b>			
Variation			

- Quel est votre besoin de financement ?

	P1	P2	...
<b>Ventes</b>			
- Frais directs variables			
<b>Marge brute</b>			
- Frais fixes			
<b>Marge opérationnelle</b>			
- Variation de fonds de roulement			
<b>Cash-flow d'exploitation</b>			
- Investissement			
- Impôt des sociétés			
<b>Besoin de financement</b>			
<b>Cumul</b>			

- Quel est le point le plus bas de votre simulation de trésorerie si vous ne faites appel à aucun financement ?
- Quels sont les investissements ou acquisitions dont le financement sur plusieurs années est économiquement justifiable ?
- Quel pourcentage de ces investissements est-il justifiable de demander à une banque ? De quelles garanties disposez-vous pour la satisfaire ?
- Quelles sont les nouvelles activités ou efforts consentis par l'entreprise alors que celle-ci pourrait se satisfaire d'une situation en équilibre ?
- Quelle est la quote-part du besoin en fonds de roulement dans le besoin de trésorerie ? Comment cette quote-part évolue-t-elle d'une période à l'autre ?

- **Comptez-vous bénéficier d'aides publiques ?**
  - De quelles mesures s'agit-il ?
  - Avez-vous déjà introduit les dossiers de demandes ?
  - Quand comptez-vous obtenir une réponse ?
  - Quelles sont les modalités de libération de l'aide ?
- **Quelles marges de sécurité pensez-vous devoir garder au-delà de celles intégrées dans la simulation financière ?**
  - Comment comptez-vous les créer ?
  - Comment pourrez-vous y faire appel si nécessaire ?

### 5.3. LE PLAN DE FINANCEMENT

- **Quel est votre plan de financement ?**
  - De quels financements disposez-vous déjà ? À quelles conditions : durée, taux d'intérêt, période de franchise, garanties consenties, etc. ?
  - De quels financements avez-vous besoin ?
  - Pour quand ?
  - À quelles conditions ?
  - Qui avez-vous déjà contacté ? Avec quels résultats ?
- **Quel est alors votre free cash-flow ?**

	P1	P2	...
<b>Besoin de financement</b>			
+ Capital			
+ Nouveaux crédits			
+ Subsidés			
– Remboursement du principal des dettes			
– Intérêts			
<b>Free-cash-flow</b>			
Cumul			

## 5.4. PRÉSENTATION PRO FORMA

### • Compte de résultat

	P1	P2	...
700-709 Chiffre d'affaires			
600-608 – Approvisionnement et marchandises			
710-719 + Variation de stock			
609 – Variation de stock			
720 + Production immobilisée			
<b>= Marge brute</b>			
740-749 + Autres produits d'exploitation			
610-619 – Services et biens divers			
620-629 – Rémunérations et charges sociales			
630 – Amortissements			
631-634 – Réductions de valeurs			
635-637 – Provisions			
640-649 – Autres charges d'exploitation			
<b>= Résultat d'exploitation (1)</b>			
750-759 Produits financiers			
650-659 – Charges financières			
<b>= Résultat financier (2)</b>			
760-769 Produits exceptionnels			
660-669 – Charges exceptionnelles			
<b>= Résultat exceptionnel (3)</b>			
<b>Bénéfice / perte brute = (1)+(2)+(3)</b>			
670-679 – Impôts			
<b>= Bénéfice à affecter</b>			

• **Bilan**

	P1	P2	...
I. Frais d'établissement			
II. Immobilisations incorporelles			
III. Immobilisations corporelles			
IV. Immobilisations financières			
V. Créances à plus d'un an			
VI. Stock et commandes en cours d'exécution			
VII. Créances à un an au plus			
VIII. Placements de trésorerie			
IX. Valeurs disponibles			
X. Comptes de régularisation			
<b>Total Actif</b>			
I. Capital			
II. Primes d'émission			
III. Plus-values de réévaluation			
IV. Réserves			
V. Résultats reportés			
VI. Subsidés en capital			
VII. Provisions pour risques et charges			
VIII. Dettes à plus d'un an			
IX. Dettes à un an au plus			
X. Comptes de régularisation			
<b>Total Passif</b>			

## 5.5. COMPLÉMENTS POUR LES INVESTISSEURS EN CAPITAL-RISQUE

• **Combien d'argent cherchez-vous ?**

- De quelle partie avez-vous besoin dès aujourd'hui ?
- À partir de quand comptez-vous solliciter le solde ? En combien de phases ?

• **À combien évaluez-vous votre entreprise ?**

- Quelles sont les entreprises dont le business model est le plus proche du vôtre (par forcément des concurrents directs) ? Comment sont-elles valorisées ?
- Quelles sont les variables qui influencent la valeur de l'entreprise ?
- Quel est le niveau de risque associé au projet ?
- Quelle sera la valeur de l'entreprise dans quelques années ?
- Combien d'argent faudra-t-il investir dans l'entreprise avant d'y arriver ?

- **Quel montage financier proposez-vous finalement ?**
  - Quel est votre besoin en capital ? Quel pourcentage du capital êtes-vous prêt à ouvrir ?
  - Quel est votre besoin en financement à long terme ? Sous quelle forme ?
  - Quel est votre besoin en financement à court terme ?
  - De quels subsides comptez-vous bénéficier ?
- **Quel exit envisagez-vous ?**
  - Comment l'investisseur peut-il espérer céder sa participation en cas de réussite ? À qui et à quelles conditions ?
  - Quid en cas de réussite moindre ou de semi-échec ?
  - Êtes-vous prêts à vendre votre entreprise ? Si oui, à quelles conditions ?
  - L'entreprise a-t-elle vocation à être cotée en Bourse ?
  - Quelles sont les mesures qui peuvent être prises pour faciliter ou préparer cette opération de sortie de l'investisseur ?
- **Quels investisseurs comptez-vous contacter ?**
  - Pourquoi eux ?
  - Quelle a été leur réaction ? Où en sont-ils dans le processus d'analyse de votre dossier ?
  - Dans quels délais espérez-vous obtenir un investissement de leur part ?

## 6. CONCLUSION : LES KEY SUCCESS FACTORS

- **Quels sont les principaux enjeux en termes de :**
  - Management ?
  - Marketing ?
  - R&D ?
  - Production ?
  - Ressources humaines ?
  - Contrôle de gestion ?
  - Finances ?
- **Quelles sont les priorités ?**
- **Quelles décisions avez-vous prises pour profiter des forces de votre projet ou tirer le meilleur parti des opportunités ?**
- **Quelles décisions avez-vous prises pour éliminer vos faiblesses ou faire face aux menaces ?**