

Rédigez vous-même votre plan d'affaires

Le plan d'affaires est une des formes de présentation couramment utilisées pour communiquer votre projet d'affaires. Les démarches entreprises pour élaborer son contenu servent à stimuler votre réflexion, valider l'occasion d'affaires et planifier les ressources nécessaires pour réaliser votre projet selon votre vision. Pour un lecteur externe, le plan doit transmettre votre passion, votre détermination, vos actions concrètes et votre capacité à transformer l'opportunité d'affaires en réalité. Les accompagnateurs externes peuvent vous guider dans votre réflexion, vous outiller pour cueillir et analyser l'information, réviser certaines données, mais personne d'autre que vous ou votre équipe ne peut traduire la passion qui vous habite.

Conseils généraux de rédaction :

- **Fondement** : Les informations incluses sont basées sur des faits, des statistiques, des études, des opinions d'experts. Indiquez vos sources. Présentez des hypothèses que vous pouvez appuyer. Décrivez les actions concrètes déjà effectuées. Des lettres d'intention sont utiles.
- **Précision** : Soyez clair, mais évitez le jargon du métier. Faites un document qui ne laissera paraître aucune ambiguïté aux yeux du lecteur. Si vous le pouvez, faites le lire par un ami de confiance qui ne connaît pas le domaine d'activité et questionnez-le sur sa compréhension du projet.
- **Concision** : Indiquez ce qui est essentiel pour comprendre le projet et en démontrer la faisabilité ainsi que la rentabilité. Mentionnez une seule fois les points importants dans les bonnes sections. Un plan d'affaires devrait contenir environ 25 à 30 pages (section Plan financier comprise). Mettez les documents d'appui en annexe.
- **Logistique** : Le lecteur doit avoir de la facilité à se retrouver dans le document. Insérez-y une table des matières et numérotez les pages. Évitez la numérotation excessive des sections. Utilisez des listes à puces et des tableaux pour classer et synthétiser l'information.
- **Cohérence** : Il y a cohérence entre les différentes sections du plan et plus spécifiquement entre les informations (chiffres et calculs) dans le texte et le plan financier.
- **Réalisme** : Les hypothèses et les scénarios financiers sont bien expliqués et réalistes.
- **Lisibilité et style d'écriture** : Le plan est bien écrit et grammaticalement correct. Utilisez la 3^e personne, évitez l'usage du « JE » ou de votre prénom. La présentation visuelle projette une image d'organisation et de professionnalisme.

Modèle de plan d'affaires

Il existe plusieurs modèles de plan d'affaires et il peut sembler difficile d'en choisir un. Il n'y a pas de façon unique ou parfaite de rédiger un plan d'affaires. On ne peut pas non plus faire un bon plan d'affaires avec une idée médiocre. Ce qu'il faut retenir, c'est que tout modèle de plan d'affaires doit être ajusté à la nature du projet. Certaines sections seront plus importantes selon votre secteur (service, détail, manufacturier, technologique, etc.), votre vision, à qui s'adresse le plan et dans quel but il est rédigé. Un bon plan répondra aux questions suivantes :

- À quel besoin veut-on répondre?
- Quelle est la nature du produit/service?
- Quels sont les avantages concurrentiels?
- À quel marché s'adresse-t-on?
- Quelle valeur est apportée au client?
- Comment atteindre ce marché?
- Quel est le modèle de revenus?
- Quelles sont les activités-clés à implanter?
- Quelles démarches ont déjà été réalisées?
- Quelles ressources seront nécessaires?
- Qui sont les promoteurs?
- Combien coûtera le projet?

Logique d'exécution et logique de présentation :

L'ordre d'élaboration de votre plan d'affaires diffère de l'ordre dans lequel vous le présenterez. L'élaboration se fait aussi de façon itérative et on doit revenir sur certaines sections après en avoir validé une autre. La première étape consiste à valider le marché. Y a-t-il une réelle occasion d'affaires? Sinon, vous risquez de gaspiller votre temps, vos énergies et même votre argent à rédiger un plan pour un projet qui ne sera pas rentable. La validation du marché pourrait même vous mener à ne pas vous lancer en affaires selon votre première idée ou encore de reporter votre projet.

La réflexion se fait habituellement comme suit :

1. Étude de marché (incluant la validation du marché et l'évaluation du risque)
2. Plan marketing
3. Opérations et ressources humaines
4. Prévisions financières
5. Gestion des risques
6. Présentation du projet
7. Sommaire exécutif
8. Table des matières

La présentation finale suggérée est la suivante :

Sommaire exécutif;

Table des matières;

1. Présentation du projet;
2. Étude de marché;
3. Plan marketing;
4. Plan des opérations;
5. Plan des ressources humaines;
6. Gestion des risques;
7. Plan financier.

Annexes

Contenu du plan d'affaires

Nous vous proposons donc les différentes sections du plan d'affaires selon le modèle utilisé par le Centre d'entrepreneuriat et dans l'ordre que vous les présenterez dans sa version définitive.

Sommaire exécutif

Le sommaire doit être accrocheur : il réunit les idées maîtresses et suscite un intérêt à lire le plan d'affaires au complet. Plusieurs investisseurs ou banquiers ne liront que cette partie pour économiser du temps dans la décision de poursuivre l'analyse d'un dossier. Le sommaire tiendra habituellement sur une page.

Les points suivants y sont décrits :

- Une opportunité de marché claire : contexte, problème à résoudre, besoin identifié
- Les particularités du produit ou service (la proposition de valeur)
- Le marché cible, le potentiel de marché
- L'équipe dirigeante et les partenaires
- Les réalisations déjà accomplies et à venir
- Coût et financement du projet
- Aperçu sur les prévisions financières

1. Le projet

Cette première partie permet au lecteur externe d'avoir une bonne idée de votre projet et de votre plan d'action :

1.1. Historique

D'où vient l'idée, l'étincelle, comment se connaissent les associés? Décrivez comment vous avez identifié l'opportunité d'affaires; expliquez le lien entre votre solution et le besoin à satisfaire. S'il y a lieu, décrivez brièvement le cheminement parcouru à ce jour.

1.2. Mission

La mission, c'est votre raison d'être! La mission doit être assez précise pour établir clairement votre champ d'intervention, mais suffisamment large pour ne pas vous limiter dans votre développement. La mission vous guidera dans vos décisions quotidiennes et stratégiques. Lorsque vous rencontrez quelqu'un pour la première fois, vous lui présenterez votre mission en une seule phrase.

Un énoncé de mission contient habituellement les éléments suivants : le nom de l'entreprise, les activités de l'entreprise (conçoit, produit, distribue...), le produit ou le service, la clientèle visée et le territoire desservi.

1.3. Produit ou service (Proposition de valeur)

Faites une description détaillée de votre produit (bien ou service) et de ses caractéristiques : utilité, aspect physique, niveau de qualité, durée de vie, efficacité, bénéfices pour le client, etc. L'aspect innovateur est bien démontré, la distinction par rapport aux concurrents ainsi que la valeur apportée au client.

Pour un produit technologique, on y décrit brièvement la technologie ou les procédés de fabrication. Ne soyez pas trop technique, le lecteur n'a pas nécessairement l'expertise pour bien comprendre. Une fiche technique peut être ajoutée en annexe.

1.4. Objectifs

Faites une liste de vos objectifs à court terme (6-12 mois), à moyen terme (an 2) et à long terme (an 3 et plus). Il s'agit d'une série de cibles concrètes à atteindre pour réaliser votre mission et rentabiliser le projet. Chaque objectif est défini par une action spécifique, doit être réaliste, mesurable et avoir une échéance. Si plusieurs étapes concrètes ont déjà été franchies, commencez la section par une liste des objectifs réalisés à ce jour. Pour terminer cette section, vous pouvez mentionner brièvement les plans de développement futur pour assurer la pérennité de l'entreprise.

1.5. L'entrepreneur ou l'équipe entrepreneuriale

Faites ressortir de façon concise comment l'expertise (formation et expérience) du ou des promoteurs vient supporter le projet. Habituellement, un paragraphe par individu est suffisant. Qui êtes-vous? Où sont vos forces? Quel est votre rôle au sein de l'entreprise? Le CV en annexe vient appuyer les expertises pertinentes et pour les demandes de financement on vous demandera d'y joindre un bilan personnel.

1.6. Collaborateurs

Faites une liste de vos collaborateurs avec leur nom, leur expertise, le nombre d'années d'expérience et leur rôle pour l'entreprise. Un tableau permet de bien synthétiser l'information. On y trouve habituellement des personnes d'expérience qui peuvent contribuer de façon très précise (comptable, avocat, spécialiste marketing, spécialiste de votre secteur d'activités, etc.) ou plus générale (stratégie d'affaires, mentor, etc.). Pour les entreprises technologiques, on s'attend à y retrouver des experts techniques et idéalement un comité consultatif. L'équipe entrepreneuriale doit montrer qu'elle sait bien s'entourer, et ce, plus particulièrement, pour les jeunes entrepreneurs.

1.7. La forme juridique et actionnariat

Il s'agit de décrire le nom légal de l'entreprise, la forme juridique choisie ou à venir, la date d'immatriculation et/ou d'incorporation et le lieu.

S'il y a plusieurs associés ou actionnaires, on décrit la répartition de la propriété.

Mentionnez si une convention d'actionnaires a été signée. Pour des demandes de financement, il est habituel d'en fournir une copie en annexe.

1.8. Propriété intellectuelle/Réglementation

Comment allez-vous protéger votre produit? Il peut s'agir de brevet, de licence, de marque de commerce, de droit d'auteur ou autre. Dans le cas d'une entreprise issue de la recherche universitaire, il est primordial de démontrer que vous avez le droit d'exploiter les technologies (cession ou licence).

Dans d'autres cas, il faut démontrer que vous détenez les permis ou certifications nécessaires pour opérer. Y a-t-il des réglementations spécifiques à respecter?

2. L'étude de marché

Pierre angulaire du plan, cette section doit démontrer qu'il y a un réel besoin et que ce besoin est suffisamment grand pour justifier le démarrage de votre entreprise et en assurer sa croissance. Vous devez donc montrer qu'il existe un segment de marché avec un potentiel de ventes suffisant pour vous positionner avantageusement par rapport à la concurrence. Vous réduirez ainsi les risques d'offrir un mauvais produit ou service, de localiser votre entreprise (surtout pour les commerces de détail) au mauvais endroit, de fixer des prix trop hauts ou trop bas, de s'adresser à la mauvaise clientèle et de prendre de mauvaises décisions.

Cette section est essentielle pour choisir la stratégie de marketing (section 3) la mieux adaptée aux besoins de votre clientèle visée.

2.1. Analyse de l'industrie

Il s'agit de bien identifier votre secteur d'activités, sa taille, son taux de croissance, les barrières à l'entrée, les gros joueurs et les facteurs d'influence. Votre analyse permet de comprendre le secteur et d'en faire ressortir les opportunités et les menaces.

Il existe plusieurs outils pour déterminer la dynamique d'affaires, le potentiel et les tendances générales de votre secteur d'activités (PESTE, Porter, MOFF, etc.) ainsi que de nombreuses sources d'informations. De plus, chaque cas d'entreprise est différent et il est difficile de standardiser les outils et les méthodes. Il faut les adapter aux besoins de chacun. Dans le plan d'affaires, il ne s'agit pas de détailler tous les résultats de vos recherches, mais d'en tirer les conclusions pertinentes. L'idée de base est de montrer que vous connaissez les règles du jeu et les facteurs de succès qui touchent votre secteur d'activités. Notez bien vos sources d'information.

2.2. Analyse du marché

Il est préférable de miser sur certaines clientèles (segments de marché) qui seront les plus porteurs pour votre entreprise. En concentrant vos efforts, vous pourrez avoir un meilleur impact que si vous tentez d'atteindre l'ensemble des clients. Ce choix de clientèle cible constitue donc une étape très importante de votre démarche puisque cela aura une influence primordiale sur l'orientation de la stratégie de mise en marché et du reste de votre plan d'affaires.

Vous devez pouvoir répondre aux questions suivantes : Qui sont vos clients? Qu'est-ce qui les motive? Quelles sont leurs habitudes d'achat? Qui prend la décision d'acheter? Quelle est la fréquence d'achat? Combien sont-ils? Où sont-ils? Avez-vous déjà établi des contacts avec vos clients potentiels?

Il est important de bien valider votre marché par des démarches concrètes. Par des visites, des entrevues et/ou des sondages, auprès de vos réseaux sociaux s'il y a lieu, vérifiez les besoins de votre clientèle cible et que la demande est suffisante pour générer des profits. Quelle est la valeur du marché potentiel?

2.3. Analyse de la concurrence

Les concurrents directs sont ceux qui offrent un produit ou service très similaire au vôtre alors qu'un concurrent indirect est celui qui offre un produit différent pour combler les mêmes besoins. Vous devrez faire la liste des concurrents et identifier pour chacun d'eux leurs forces et faiblesses par rapport aux éléments différenciateurs, par exemple :

- qualité de produit, service
- certaines fonctionnalités du produit
- gamme de produits
- localisation, système de distribution
- échelle de prix
- publicité, promotion, force de vente
- capacité de production
- service à la clientèle, etc.

Pour faciliter la lecture, vous pouvez regrouper vos informations sous forme de tableau ou de matrice de la concurrence. Si les concurrents qui font l'objet de la recherche sont trop nombreux pour procéder à l'analyse de chacun d'eux, il est possible de les regrouper selon des caractéristiques semblables.

L'IMPORTANCE D'UNE BONNE ÉTUDE DE MARCHÉ

Les principales raisons d'échec de la mise en marché de nouveaux produits sont les suivantes :

- Mal connaître les besoins du client ou penser les connaître sans vérifier auprès d'eux si les perceptions sont bonnes
- Ne voir que les forces de son produit ou service
- Penser qu'il n'y a pas de concurrence ou qu'elle est facile à déloger.

2.4. Avantages concurrentiels et positionnement

À la suite de l'analyse de votre secteur, de votre clientèle cible et de la concurrence, vous êtes en mesure de dresser une liste exhaustive de vos avantages concurrentiels.

Vous devrez vous appuyer sur vos forces par rapport aux faiblesses de la concurrence et/ou les attentes non comblées ou mal comblées dans le marché. Quelles sont les caractéristiques-clés de l'entreprise et de ses produits qui permettent de vous différencier aux yeux du client. Sur quel élément de marketing, avantage ou bénéfice-client l'entreprise va-t-elle bâtir sa stratégie?

Quelques exemples :

- Nouveau produit ou amélioration de produits existants
- Détention d'un brevet
- Branding exceptionnel
- Exploitation d'un nouveau marché ou d'une niche
- Premier arrivé sur le marché
- Exclusivité de distribution
- Expertise spécifique de l'équipe
- Réseaux de partenaires

2.5. Évaluation du chiffre d'affaires

Quelle est la stratégie de pénétration de marché qui mènera à vos premières ventes et qui vous permettra de déterminer votre chiffre d'affaires pour la ou les premières années?

À qui ferez-vous la première vente? Sur quel territoire? Combien de clients? Combien de contrats?

Faites des hypothèses claires pour déterminer les ventes brutes pour les premières années d'exploitation et votre part de marché. Les ventes prévues doivent tenir compte :

- de votre capacité de production
- de votre réseau de contacts
- du nombre d'employés
- de la superficie de vente (pour un commerce de détail)
- des ressources financières
- de l'effort de publicité/promotion (\$)
- des lettres d'intention que vous avez en main
- etc.

3. Plan marketing

L'objectif du plan marketing est de présenter l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour atteindre vos objectifs de ventes déterminés par l'analyse de marché.

3.1 Stratégie globale

Quelle est la stratégie principale pour atteindre votre marché cible et réaliser des ventes : par exemple, on peut avoir une stratégie de marketing de masse ou de créneau; de segmentation géographique, un prix de pénétration... la clé est peut-être dans le choix du distributeur, la visibilité, le branding, la vente directe? Votre mix marketing et les ressources qui y sont allouées devront concorder avec la stratégie globale.

3.2 Stratégie de prix

C'est un choix déterminant, car si votre prix est trop élevé, vous ne vendrez pas; s'il est trop bas, vous risquez de faire des pertes. Pour déterminer le prix, il faut considérer le coût de votre produit ou service (incluant les coûts indirects), le prix que les clients sont prêts à payer et les prix de la concurrence.

Pour une entreprise manufacturière, on s'attend à voir le calcul du prix de revient. Pour un produit innovateur, on s'attend à un prix plus élevé que la concurrence. Évitez de mettre des prix trop bas pour pénétrer le marché, optez plutôt pour des escomptes pour nouveau client. Un prix trop bas est généralement associé à une qualité plus faible. Il est démontré que les clients sont prêts à payer pour satisfaire leurs besoins.

Mentionnez votre politique de crédit, les conditions de paiements, les politiques d'escompte et de rabais.

3.3 Stratégie de distribution ou de localisation

Où peut-on se procurer votre produit ou service? Comment le produit sera-t-il acheminé au client? Pour une entreprise manufacturière ou de services aux entreprises, le choix de l'emplacement est moins important; la priorité sera mise sur le réseau de distribution. Pour les commerces de détail et les entreprises de services personnels, l'emplacement est crucial.

D'autres facteurs peuvent avoir un impact sur le choix de la localisation : la proximité des fournisseurs, l'accès au transport, les services publics et la loi sur le zonage.

3.4 Stratégie de promotion

Faites part de vos objectifs publicitaires et des moyens choisis pour atteindre la clientèle (dépliants promotionnels, site internet, web 2.0, publicité dans les imprimés, lancement, foire commerciale, congrès, etc.). Si vous comptez utiliser des représentants, donnez les détails. Établissez un calendrier des activités. Utiliserez-vous d'autres formes de promotion : démonstrations, échantillons, essais gratuits, coupons, carte de fidélité, escompte sur un 2^e achat, etc.?

Puisque les choix que vous ferez pour la publicité et la promotion auront des incidences financières, il est important d'inclure un sommaire de ces coûts.

3.5 Stratégie de service à la clientèle

Le service à la clientèle est devenu un outil très important pour se différencier de la concurrence et pour fidéliser la clientèle. Il est moins coûteux et moins difficile de conserver un client que de le remplacer par un nouveau. Comment allez-vous mesurer la satisfaction de la clientèle, connaître ses attentes, faciliter le contact? Utiliserez-vous un système de gestion de la relation avec la clientèle? Aurez-vous des programmes de fidélisation? un service après-vente? une politique de remboursement? une ligne 1-800? une zone client sur le site internet?, etc. Comment utiliserez-vous les réseaux sociaux?

4. Plan des opérations

Cette section permet de planifier les principales activités clés de l'entreprise. Il est évident que cette section sera très différente selon que l'entreprise est manufacturière, de services ou de détail.

4.1 Gestion des opérations et logistique

Décrivez le processus de production (ou prestation de service) depuis les matières premières (ou commande initiale) jusqu'au produit final (ou livrable) ainsi que les équipements requis. Déterminez la capacité de production. Pouvez-vous facilement ajuster la capacité si la demande varie? Énumérez vos principaux fournisseurs et sous-traitants s'il y a lieu. Avez-vous besoin d'un inventaire de départ? Expliquez vos méthodes de contrôle de la qualité, de la production (ou prestation de service) ainsi que le contrôle des stocks. Y a-t-il des mesures de santé-sécurité à prévoir? un calendrier d'entretien ou de remplacement des équipements?

4.2 Localisation

Énumérez les caractéristiques physiques de l'emplacement choisi : situation géographique, environnement immédiat, structure du bâtiment, surface en pi.ca., accessibilité, stationnement, coûts de loyer ou d'hypothèque, etc.

4.3 Améliorations locatives

Expliquez les améliorations qui devront être apportées au local pour le rendre opérationnel et fournissez, si disponible, un plan d'aménagement (en annexe) ainsi que les coûts associés.

4.4 Calendrier des opérations

Expliquez votre plan de mise en œuvre pour être opérationnel. Chaque étape doit être située dans le temps ou sur une période de temps. Un tableau ou un diagramme de Gantt est idéal pour visualiser ces étapes.

5. Plan des ressources humaines

5.1. Structure organisationnelle

Faites un organigramme et décrivez les postes assignés à chaque membre de l'équipe. Au démarrage, les équipes sont souvent réduites, vous pouvez mettre la structure organisationnelle souhaitée dans un ou 2 ans.

5.2. Besoins en main-d'œuvre

Déterminez clairement quels sont vos besoins en main-d'œuvre. Expliquez brièvement la nature des emplois, les qualifications requises, le mode de rémunération ainsi qu'un calendrier d'embauche. Avez-vous déjà identifié les premiers employés? Où allez-vous recruter vos employés futurs? Y a-t-il une grande disponibilité de la main-d'œuvre recherchée?

5.3. Formation

Expliquez comment les employés seront formés si nécessaire. Des formations sont-elles prévues pour les promoteurs? En gestion, par exemple? Comment maintenir vos compétences à jour?

6. Gestion des risques

Bien que certains entrepreneurs soient tentés de cacher dans leur plan d'affaires les faiblesses, les problèmes et risques associés à leur projet, il est préférable d'ajouter un plan de gestion des risques. Démontrez que vous les connaissez déjà, que vous avez prévu des mesures d'atténuation des risques et que votre projet n'en demeure pas moins viable. En fait, en expliquant les risques, vous donnerez de la crédibilité à votre projet puisque vous aurez su les déceler et que vous en aurez déjà prévu la solution. Il y a deux grands types de risques, ceux du marché (nouveaux concurrents, demande insuffisante, changements dans le marché, etc.) et les risques internes (dépassement des coûts, risque technologique, droit d'exploitation refusé, propriété intellectuelle non protégée, retard de développement, sous-financement, etc.). Un tableau est utile pour synthétiser l'information.

7. Plan financier

Le plan financier démontrera la rentabilité du projet ainsi que son coût et suggérera le mode de financement. Même s'il est connu que les résultats financiers de l'entreprise seront très rarement exactement ce qu'on avait prévu dans les prévisions, il est quand même important d'être dans le même ordre de grandeur qu'on avait prévu.

7.1. Coût et financement du projet

Un tableau récapitulatif des besoins au démarrage et des sources de financement donnera rapidement un aperçu de l'ampleur du projet ainsi que du partage du risque financier. Le besoin en fonds de roulement ne pourra être établi qu'après l'élaboration du budget de caisse. Si le montage financier est plutôt complexe, n'hésitez pas à en donner les détails et expliquer où vous en êtes rendus dans les démarches.

7.2. Hypothèses financières et faits saillants

Dressez une liste des hypothèses pour les postes les plus importants. Expliquez l'évolution de la valeur de ces postes. Dans l'incertitude des projections financières, l'explication des hypothèses est souvent plus importante que le résultat final. On peut ainsi en déduire l'impact sur la rentabilité ou les liquidités si les hypothèses ne se réalisaient pas. N'oubliez pas de mentionner les investissements prévus après le démarrage.

Vous pouvez aussi faciliter l'interprétation des tableaux financiers en faisant ressortir certaines données : le seuil de rentabilité, l'évolution de certains ratios financiers, etc.

7.3. États financiers sur 3 ans

Les tableaux financiers à inclure sont :

- Les bilans d'ouverture et prévisionnels
- Les états des résultats (et l'annexe aux états des résultats pour la ventilation des postes)
- Les budgets de caisse
- Un tableau des amortissements s'il y a des acquisitions importantes après le démarrage

Annexes

1. CV des entrepreneurs
2. Dessins, photos, fiches techniques
3. Lettres de recommandation et d'intention
4. Autres éléments pertinents