

# Business Plan

## NOTE PRÉALABLE

Un business plan complet repose sur une parfaite définition de l'entreprise telle qu'elle existe à l'heure d'aujourd'hui, et de la situation qu'elle souhaite atteindre demain (vision à **3 ans maximum**). Il vise **quatre buts** distincts, mais néanmoins complémentaires :

- fournir une compréhension globale au lecteur du contexte dans lequel gravite l'entreprise aujourd'hui, et de ses principaux enjeux pour le futur
- convaincre le lecteur de la pertinence du projet qui lui est soumis et de son impact positif sur l'avenir de la société
- permettre une comparaison aisée de la situation avant/après
- attester des capacités de gestion et de développement du management, ainsi que de sa vision stratégique.

De la sorte, un bon business plan se doit d'être un document **succinct et condensé**, mais néanmoins **suffisamment complet et détaillé** (« to the point »). Il repose sur des **hypothèses de construction** devant être **fondées, réalistes**, et donc correctement **explicitées et étayées** à l'aide de preuves concrètes. Etablir un bon business plan consiste donc bien en une transcription **honnête et fidèle** de la gestion actuelle et prévisionnelle d'une entreprise, et NON en une campagne de séduction dénuée de sens.

**ATTENTION** : un business plan complet ne consiste nullement en un seul tableau financier prévisionnel ou, à l'inverse, en une longue succession de tableaux chiffrés (par ailleurs indigestes à la lecture !) Un bon business plan présentera en général **une ou deux pages chiffrées synthétiques et illustratives des hypothèses préalablement énoncées**.

Voici donc une proposition (facultative) de structure pour la construction d'un business plan :

## SITUATION ACTUELLE

- Quelle est l'activité de l'entreprise arrêtée à ce jour ?
- Quel produit/service commercialise-t-elle ?
- A quel prix ?
- Quel est son marché/Qui sont ses clients ?
- Combien de clients compte-t-elle environ ?
- Existe-t-il une dépendance forte vis-à-vis d'un ou plusieurs clients particuliers ?
- Quel est le taux de rétention moyen des clients existants ?
  
- Quelles sont les techniques marketing et de prospection déployées par l'entreprise en vue d'acquérir de nouveaux clients/de fidéliser les clients existants ?

- Qui sont ses principaux fournisseurs et sous-traitants ? Existe-t-il une dépendance forte vis-à-vis de l'un d'entre eux ?
- Quels sont les délais de paiement accordés aux clients ? Quels sont les délais de paiement accordés par les fournisseurs ?
- Qui sont les concurrents directs et indirects de l'entreprise ? Quelle est sa position vis-à-vis de ces concurrents ?
- Combien de personnes emploie l'entreprise ? Quelles sont (brièvement) les principales activités du personnel ? Quelle est la politique de rémunération de l'entreprise vis-à-vis de ce personnel ? Et vis-à-vis de ses managers ?
- L'entreprise est-elle endettée vis-à-vis de tiers (banque, TVA, ONSS, précompte, fournisseurs, etc.) ? Comment gère-t-elle sa dette/ses engagements et leur évolution ?
- Quelles sont les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise (SWOT) ?
- Durant les premiers mois/premières années d'activité, quels ont été les principaux challenges et les principales difficultés rencontrés par l'entreprise ?

## SITUATION ENVISAGÉE

- Quel est le projet d'avenir défendu par l'entreprise ? (i.e. Plan Stratégique d'Innovation introduit auprès d'Innoviris) En quoi celui-ci constitue-t-il une nécessité/une opportunité ?
- L'entreprise a-t-elle procédé à une étude de marché en vue de la construction de son projet ? Quelles sont les démarches et pistes de réflexion suivies par l'entreprise qui ont permis d'aboutir au projet proposé ?
- Quel produit/service l'entreprise envisage-t-elle de commercialiser au terme de ce projet ? Quel est l'impact de ce projet sur les éventuels produits/services existants ?
- Quel est le prix de ces produits/services futurs ? Comment celui-ci a-t-il été déterminé ?
- Quel sera le marché de l'entreprise au terme de son projet ? Qui seront ses clients ? En quoi le projet proposé permettra-t-il d'acquérir de nouveaux clients ? Selon quelles hypothèses ?
- Quelles techniques marketing et de prospection seront déployées par l'entreprise en vue d'acquérir de nouveaux clients et de les fidéliser ? Quels sont les éventuels investissements nécessaires afin d'y parvenir ?
- Quel est l'impact du projet sur l'évolution du chiffre d'affaires attendu ? Selon quelles hypothèses ?
- Qui seront les principaux fournisseurs et sous-traitants de l'entreprise durant et au terme du projet envisagé ?

- Quels sont les investissements nécessaires afin de pouvoir mener à bien le projet (infrastructure, matériel, personnel, marketing/publicité, stock, etc.) ? Quelles sont les hypothèses d'évolution des coûts liés à l'exploitation ?
- Quelle est l'évolution attendue sur la politique de rémunération appliquée par l'entreprise ? Quid de la rémunération des dirigeants durant et au terme du projet ?
- Comment sera gérée la croissance, au terme du projet proposé ? Quels sont les principaux changements qu'implique cette croissance dans la gestion quotidienne ?
- Quelle est la valeur ajoutée du projet proposé d'un point de vue concurrentiel ? En quoi permet-il de se démarquer des concurrents ?
- Quelles sont les forces, faiblesses, menaces et opportunités (SWOT) envisagées au terme du projet ?

## POINTS SPÉCIFIQUES POUR INNOVIRIS

- Comment est envisagé l'avenir de la société dans le cas d'un refus d'intervention d'Innoviris ? Le projet proposé peut-il toujours être mené à bien ? Selon quelles hypothèses ? Comment la croissance est-elle appréhendée dans ce cas de figure ?
- Comment se traduira concrètement la valeur ajoutée du projet proposé sur l'économie de la RBC ?

## PARTIE CHIFFRÉE ET ANNEXES

- Fournir une projection de bilan et de compte de résultats sur 3 ans, dont le niveau de détail doit permettre la traduction chiffrée des évolutions annoncées ci-dessus (CA, résultats et cash-flows, investissements, rémunérations, coûts d'exploitation, marketing, etc.)
- Idéalement, prévoir cette projection dans un double scénario : avec intervention Innoviris d'une part, sans intervention Innoviris d'autre part.
- Idéalement, fournir un tableau chiffré isolant les répercussions financières du projet proposé (résultats liés au projet seul, plutôt qu'à l'activité totale de l'entreprise)
- Éventuellement, fournir ces prévisions selon deux scénarios (pessimiste/optimiste), mais expliciter alors les différences fondamentales entre les deux visions proposées.
- Fournir toute autre explication utile à la bonne compréhension des chiffres ainsi proposés.