



Plan d'affaires : guide et recommandations

Table des matières

Plan d'affaires : guide et recommandations

- Sommaire exécutif
 -
- L'entreprise
 -
- Équipe de direction et organisation
 -
- Produits et services
 -
- Marchés et concurrence
 -
- Marketing
 -
- Ventes
 -
- Recherche et développement
 -
- Opération des affaires
 -
- Informations financières
 -
- Annexes

Le sommaire exécutif

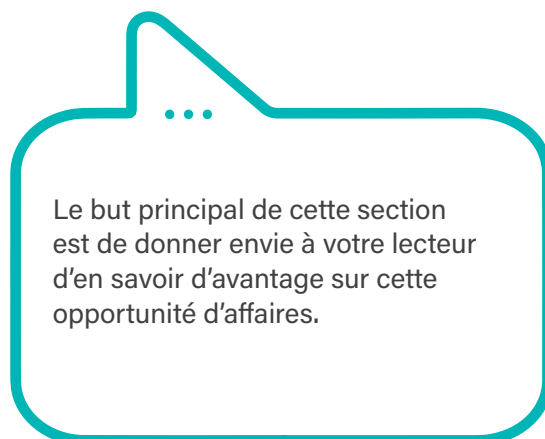


Le Sommaire Exécutif est l'une des clés de voûte de votre Plan d'affaires. Il se doit d'être le plus succinct possible et doit couvrir l'ensemble des informations essentielles de votre documentation, incluant :

- Un sommaire de la stratégie de la compagnie;
- Une description de vos produits et services;
- Une description de votre marché et pourquoi votre solution est unique;
- Pourquoi l'expérience de votre équipe de direction permettra d'atteindre le succès escompté;
- Les données clés des informations financières de 3 à 5 ans;
- Les fonds dont vous avez besoin et comment ils seront utilisés;
- Une description des stratégies de retrait de vos investisseurs; si applicable.

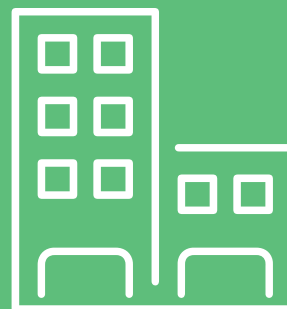
Le Sommaire Exécutif doit démontrer :

- Que les opportunités d'affaires ont bien été étudiées et planifiées;
- Que votre proposition d'affaires a du sens dans le contexte présenté;
- Que vous avez une excellente compréhension de la proposition de valeur de votre solution et que vos avantages réels sont compétitifs;
- Que vous avez une connaissance approfondie de votre industrie et de vos marchés visés;
- Que vous démontrez un authentique enthousiasme pour vos opportunités mesurées, avec un sens réaliste des risques inhérents à votre entreprise.



Le but principal de cette section est de donner envie à votre lecteur d'en savoir davantage sur cette opportunité d'affaires.

L'entreprise



Cette partie de votre plan doit faire apparaître les informations structurelles de base de votre entreprise et décrire vos résultats en affaires passés, votre situation actuelle et vos projections futures.

- Le nom légal de la compagnie et votre structure légale;
- La date de fondation de votre entreprise et les raisons pour lesquelles vous l'avez fondée;
- Où l'entreprise est incorporée / Localisation des compagnies soeurs / Quels marchés sont visés par chacune d'elle?
- À quelle étape se situe votre entreprise (conception; démarrage, mature)?
- Fournissez une idée de la dimension actuelle de votre entreprise (employés; bâtiments, bureaux, revenus etc.);
- Quelle est votre vision pour vos affaires? Est-ce réaliste? Démontrez-le!
- Quels sont les buts et objectifs de l'entreprise en terme de croissance?
- Donnez du sens à la direction et aux élans insufflés aux activités de votre entreprise pour coller aux buts et objectifs;
- Dressez un sommaire rapide de l'équipe de direction (talents, expériences etc.);
- Quel est le domaine d'affaires dans lequel se situe votre compagnie? Quelle est sa position sur les marchés et dans votre industrie?
- Décrivez les lignes de produits et/ou services et le niveau des ventes pour chacun;
- Quels sont les avantages que vos produits et services apportent à vos clients?
- Comment vous distinguez-vous de vos concurrents?
- Précisez les manques et les faiblesses de votre compagnie et développer votre plan d'action pour les résoudre;
- Décrivez la position financière de votre entreprise;
- Décrivez les partenariats majeurs que vous avez et les différentes approbations d'affaires que votre entreprise peut avoir;
- Dressez un historique des points marquants et des différents accomplissements de votre entreprise.

L'équipe de direction et son organisation



Cette section doit inclure quelques paragraphes sur chacun des éléments de l'équipe de direction, incluant son parcours académique et professionnel et ses accomplissements significatifs. Vous pourrez également apporter plus de détail en annexe sur les figures les plus représentatives de la compagnie. Toujours garder à l'esprit qu'il faut donner du sens aux différents portraits dressés par rapport à l'ADN de la compagnie.

Vous devriez décrire les «Packages de compensation» que vous offrez aux éléments-clés de votre équipe de direction, incluant les salaires, les bonus, le partage des bénéfices, le partage des options d'actions, les rémunérations différées, le plan de rétention, etc. Ces éléments devront démontrer que les plans de compensations sont suffisamment attractifs et visent à conserver les talents-clés tout étant alignés avec la compagnie et les buts des investisseurs.

Assurez-vous que vous parlez des points suivants :

- Pourquoi le ou les fondateurs sont-ils les plus qualifiés pour diriger la compagnie à ce stade d'existence?
- Comment les membres de la direction améliorent-ils l'expérience de la compagnie?
- Démontrez le maillage performant des forces, des talents et l'expérience de la direction aligné avec les buts et les stratégies de la compagnie;
- Assurez-vous que votre équipe-clé possède une bonne complémentarité technique, marketing et développement des affaires;
- Avez-vous des qualités manquantes dans votre équipe? Si oui comment comptez-vous remédier à cette carence?
- Parlez des partenaires qui complètent les talents manquants au sein de votre équipe de direction;
- Décrivez les consultants éventuels et les coûts associés.

Le but principal de cette section est de donner du sens à l'équipe de direction par rapport à l'ADN de l'entreprise et que les talents associés inspirent un climat de confiance et de professionnalisme.

Les produits et services



Le plan d'affaires doit décrire les produits et services, comment sont-ils fabriqués, délivrés, installés et mis en service? À quels besoins impérieux du marché répondent-ils?

Assurez-vous, en tout temps, de mettre l'accent sur le pourquoi ils sont plus ou moins performants et attractifs que vos concurrents. Dressez une courte liste des facteurs clés, démontrez pourquoi ils sont pertinents dans le contexte de leurs marchés respectifs. Décrivez clairement et simplement ce qui fait votre proposition de valeur.

Cette section doit convaincre votre lecteur que vous comprenez parfaitement vos produits et services, leur impact et leur proposition de valeur sur leurs marchés et que votre entreprise peut livrer les résultats en terme de coûts, qualité, performance et fonctionnalité.

Selon le cas, placez des photos des produits, des installations et de l'usage de vos produits et/ou services. Dans le cas d'innovation, de nouveaux produits ou services non mis sur le marché, assurez-vous d'avoir des schémas, des diagrammes ou autres, présentant votre proposition de valeur.

Essayez de démontrer visuellement une connexion personnelle, de proximité entre le produit/service et son utilisation.

- Est-ce que votre produit et/ou service s'intègre à d'autres produits et/ou services?
- Est-ce que les ventes de vos produits et/ou services dépendent de la vente d'autres produits et/ou services?
- Est-ce que votre produit et/ou service peut être facilement remplacé une fois mis en activité?

...

Si votre produit ou service est en relation avec un autre produit ou service existant, montrez-le. Utilisez des termes simples; n'oubliez pas que vos lecteurs ne seront pas des experts techniques de terrain.

Les marchés et la concurrence



Quelles sont les tendances dans votre secteur d'activité?

Commencez avec une description et une évaluation de votre secteur d'activité, incluant une analyse des tendances, la segmentation, les marchés peu ou non servis, les opportunités d'affaires. Il devra y exister une très forte corrélation entre cette section et vos projections financières. Documentez cette partie avec, autant que possible, des analyses externes qui appuieront votre compréhension du marché visé. Placer la compagnie dans son écosystème. Générez un climat de confiance basé sur des faits reconnus par l'industrie et non seulement sur vos constatations et évaluations. Citez les références d'analyse en annexes au besoin.

Quel est votre marché visé? Quel est son volume d'affaires? Quelle part prévoyez-vous prendre. Décrivez les tendances du marché, démographie, segments, géographie et autres éléments clés. Est-ce principalement un marché niche ou de grande consommation?

Décrivez les canaux de distribution et leurs rôles dans votre secteur d'activité. Décrivez les partenaires et les alliances stratégiques que vous avez et que vous devrez établir.

Décrivez votre concurrence. Établissez la liste de vos principaux concurrents en présentant leurs forces et leurs faiblesses. Précisez comment vous êtes en compétition avec eux et leurs principales réponses aux besoins du marché. Présentez un tableau des principaux joueurs sur le marché avec leurs propositions de valeur.

Assurez vous d'aborder ces points cruciaux :

- Quelles sont vos principales cibles du marché visé?
- La taille, les écarts géographiques et leurs taux de croissance respectifs;
- Comment ce marché est-il en train d'évoluer? Qu'est-ce qui motive ces changements?
- Identifiez les barrières de pénétration des nouveaux joueurs sur ce marché, y compris votre entreprise;
- Quels sont les changements à venir qui pourraient contrarier la mise en marché de vos produits et/ou services?
- Décrivez la structure régulière de votre marché et les évolutions potentielles;
- Quels sont les changements et les évolutions du marché qui influencent les habitudes des clients?

Les marchés et la concurrence (suite)



- Quels seraient les facteurs clés qui inciteraient vos clients à acheter vos produits et/ou services?
- Est-ce que le coût du produit ou service est un facteur suffisamment important pour que vos clients changent de fournisseurs? Sont-ils fidèles à leurs marques?
- Y-a-t-il une ou des marques de commerces fortes présentes sur le marché visé?
- Qui sont vos clients actuels ou à venir? Sont-ils assez en ligne avec les cibles reconnues du marché visé?
- Comment pensez-vous que vos concurrents pourront réagir à votre venue sur ce marché?
- Pouvez-vous vendre d'autres services additionnels : support, garanties, et produit complémentaire?

...

Le but primordial de cette partie est de fournir suffisamment de détails pour convaincre le lecteur que vous avez une connaissance très large et très approfondie de ce dont vous parlez et que vous savez naviguer parfaitement dans cet environnement.

Le marketing



Décrivez votre positionnement actuel sur le marché (Prix, leadership technologique, philosophie de service, qualité, type de statu social servi etc.) Quelle est la perception de votre clientèle à l'égard de votre entreprise, vos produits et services? À quel point votre image de marque et la fidélité de vos clients sont importantes dans votre marché? Avez-vous prévu faire changer ou améliorer cette perception auprès de votre clientèle?

Détailler vos initiatives marketing principales et votre plan grand angle en y plaçant les étapes importantes. Quelle sera votre stratégie de diffusion?

Si la diffusion publicitaire est importante dans votre secteur d'activité, précisez cette partie avec un maximum de détails. Quels médias utiliserez-vous?

Quel budget avez-vous prévu pour le marketing? Quels sont vos messages clés? Décrivez comment votre plan marketing vous permettra d'atteindre vos cibles connues et celles que vous estimez potentielles dans votre industrie. Décrivez votre persona.

Décrivez les informations pertinentes, que vous désirez mettre de l'avant, sur les produits et services, matériel marketing, campagne co-branding, produits de démonstration, etc.

Décrivez votre stratégie de relation publique. En général, c'est d'autant plus important quand vous avez besoin de validation politique et légale. Est-ce que vos produits et services sont d'intérêt pour les médias et sont-ils intimement liés aux domaines social et culturel? Pouvez-vous bénéficier de moyens de diffusion gratuits?

Avez-vous besoin d'une stratégie défensive à l'égard de vos concurrents? Comment vont-ils réagir à vos produits et services sur le marché? Peuvent-ils influencer négativement votre venue sur le marché stratégique ciblé?

Décrivez votre stratégie numérique, vos partenaires et les buts recherchés.

Un persona c'est...

La représentation fictive de votre clientèle cible. Cette cible vous permet de fixer vos priorités et de guider vos conceptions d'interface numériques. Le concept de persona est essentiel dans l'atteinte de vos objectifs marketing et commerciaux : il vous permettra de mener à bien votre stratégie commerciale et de développer vos ventes.

Les ventes



Décrivez les réseaux de distribution de l'industrie et le rôle que vous leur donnez. Décrivez votre stratégie pour chacun d'eux ainsi que les partenariats, alliances clés que vous planifiez d'établir avec eux.

Précisez comment vous comptez atteindre vos prévisions des ventes. **Gardez à l'esprit que c'est l'élément le plus important de votre plan d'affaires.**

Cette partie doit être la plus détaillée et la plus crédible possible. Décrivez votre force de vente, les cycles de ventes, la gestion des commandes, les termes et conditions, etc. Précisez les types de commissions et les incitatifs mis en place pour motiver vos vendeurs internes (Farming) et externes (Hunting).

Lorsqu'applicable, donnez avec un maximum de détails les plus crédibles possible, sur la façon dont vous comptez servir vos clients à l'international, sur un très vaste terrain de jeu, incluant les ventes, service après vente, vos partenaires, les agents, les garanties, les réparations, pièces de rechange etc.

Avez-vous un plan de développement à l'international?

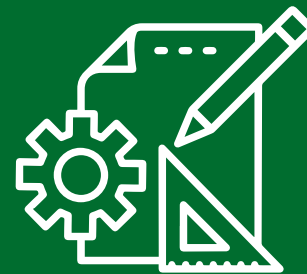
Quelques éléments additionnels pour compléter cette partie :

- Comment vos produits et services sont-ils protégés?
- Y-a-t-il des salons représentatifs et des événements importants que vous ne pouvez pas manquer?
- Comment les médias sociaux peuvent-ils contribuer à donner d'avantage de visibilité et d'attraction à vos produits et services?
- Comment avez-vous planifié bâtir une image de confiance pour vos produits et services?
- Avez-vous déjà un contrat de vente validé par un expert juridique?

...

Les ventes apportent le sang vital dans chaque entreprise. Vous voulez convaincre vos lecteurs que votre plan de vente et de développement des affaires est crédible et réalisable. que tous les rouages de votre stratégie vous permettront de livrer vos prévisions.

La recherche et le développement



Cette partie est essentielle quand vous souhaitez développer un nouveau produit / concept et que vous désirez lever des fonds pour y parvenir; ceci étant d'autant plus crucial si vous êtes une nouvelle entreprise. Votre plan doit inclure au minimum :

- Un budget dédié à la recherche et au développement (R&D);
- Les objectifs et étapes clés de développement;
- Où en êtes-vous rendu par rapport à vos étapes importantes?
- Avez-vous mis en place un système pour suivre l'atteinte de vos objectifs?
- Comment vous situez-vous en terme de budget par rapport à vos concurrents et à votre marché?
- Avez-vous dressé la liste des risques et des défis; avez-vous un plan de gestion et d'atténuation des risques?
- Avez-vous planifié de faire appel à des ressources externes pour compléter vos expertises internes?
- Avez-vous déjà réalisé un prototype?
- Avez-vous validé les normes applicables? Avez-vous demandé une norme?

Présentez le plan de développement de votre produit/concept (Roadmap). Expliquez quelles sont les technologies qui seront appliquées pour l'élaboration de votre produit/concept. Comment vont-elles évoluer au fil du temps dans votre marché? Expliquez chacune de vos initiatives mises en place et leurs raisons.

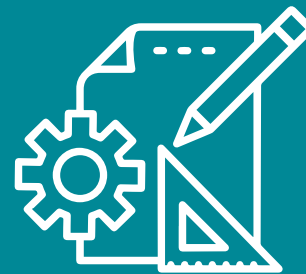
Décrivez votre propriété intellectuelle ainsi que vos informations légales et stratégiques. Comment cela permet-il de contourner vos concurrents sur le marché. Comment votre concept sera-t-il protégé tout au long du cycle de développement? Est-ce que votre produit / concept peut être protégé.

Comment votre plan de développement stratégique peut-il vous protéger en attendant le livrable de la mise en marché du produit/concept?

...

Vous devez démontrer que vous maîtrisez tous les éléments clés du cycle de vie de votre innovation : du développement initial à son remplacement sur le marché, en passant par le «**NPI**», le «**TIME TO MARKET**» et le «**COST TO MARKET**»

L'opération des affaires



Décrivez tout le processus de votre organisation, de la réception d'une commande au paiement complet. Comment les produits seront fabriqués ou comment les services seront-ils rendus?

Fabrication des produits : Décrivez en détail les installations manufacturières, leur capacité, leurs processus de fabrication et leurs fournisseurs. Expliquez comment vous avez fait vos choix et décrivez tous les arrangements que vous avez avec chacun de vos fournisseurs. Avez-vous mis en place une liste des risques et leurs conséquences avec un plan d'atténuation?

Décrivez le capital d'investissement nécessaire et les ententes financières à long terme.

Chaîne d'approvisionnement : Décrivez la chaîne stratégique globale d'approvisionnement, les niveaux d'inventaire, et les ententes de logistique. Abordez les compromis réfléchis que vous mettrez en place avec vos fournisseurs avec une saine gestion entre les niveaux d'inventaire, le temps de cycle de gestion des commandes et les attentes des clients. Détaillez les pratiques courantes de gestion à ce niveau sur le marché et projetez l'évolution de votre structure de coût pour les années à venir.

Avez-vous évalué les risques des taux de change si vous faites affaire avec des fournisseurs hors Canada? Maîtrisez-vous les instruments de paiement et les Incoterms? Avez-vous fait vérifier vos contrats d'approvisionnement hors Canada par un expert légal?

Si votre produit/concept ou service nécessite une intervention chez le client, qui fournira ce service, comment, selon quels termes? Comment qualifierez-vous les partenariats éventuels?

Contrôle Qualité et service après-ventes : Les attentes sur la qualité varient beaucoup d'une industrie à l'autre. Décrivez quels sont les attentes liées à votre secteur d'activité et les approches couramment instaurées. Expliquez quels sont les processus mis en place pour le

service après-vente, les garanties et les services complémentaires nécessitant l'intervention d'un partenaire externe à votre entreprise.

Quelques points supplémentaires à couvrir dans votre plan d'affaires dans cette section :

- Pour une nouvelle entreprise en démarrage: Quand vos produits seront-ils prêts à être mis en vente?
- Avez-vous un plan de lancement de production qui saura atteindre vos objectifs mais aussi assurer une saine gestion des fluctuations à la hausse comme à la baisse?
- Comment allez-vous gérer et contrôler la qualité?
- Comment se compare votre structure de coût au reste de l'industrie?
- Comment allez-vous gérer les fluctuations de coûts des matières premières?
- Avez-vous besoin d'équipements ou de locaux à l'interne pour mener vos opérations?
- Comment vos clients vous contacteront-ils pour le service après-vente?
- Quelle sera la logistique liée au stockage de produits finis ou semi-finis, leur emballage final, les expéditions, les douanes etc.?

...

Si vous planifiez de vendre des milliers d'unités de vos produits, sachez qu'une logistique opérationnelle approximative peut mettre en péril votre entreprise très rapidement.

Les informations financières



Cette section devrait apparaître à la fin de votre plan d'affaires ou juste avant le sommaire exécutif.

Elle se doit de reprendre toutes les données évoquées dans votre document aux différentes sections avec les mêmes hypothèses.

3 sections incontournables doivent être présentées en bref et toutes les informations détaillées seront idéalement placées en annexes :

Projection pertes et profits : Assurez-vous d'avoir des projections de 3 à 5 ans. Si applicable, alimenter le tableau avec les 2 dernières années. Votre flux de trésorerie et les entrées de revenus seront présentés sur une base mensuelle pour les 2 premières années et sur une base trimestrielle les années suivantes. La projection de votre projection financière devrait être sur une base trimestrielle pour les 2 premières années et annuellement pour les années suivantes.

Analyse des flux de liquidités : Fournir les hypothèses servant à la préparation de votre prévisionnel. Soyez conservateur sur vos prévisions. Vos prévisions doivent être parfaitement cohérentes avec votre plan d'affaires. Toutes les projections financières (états des flux de trésorerie, entrées de revenus, bilan financier) doivent être basées sur les mêmes hypothèses fournies dans les différentes sections de votre plan d'affaires.

Projection des bilans : La fiabilité de vos prévisions est indissociable du niveau de précision de vos hypothèses. Vous devrez faire plusieurs exercices de scénarisation différents pour donner du sens à vos projections et à vos attentes.

Vos demandes de financement : Décrivez précisément ce que vous recherchez comme financement et ce que vos investisseurs peuvent bénéficier en retour. Soyez cohérent. Anticipez les dérapages en mettant en scène les impacts éventuels sur le plan financier. Décrivez des plans de financement additionnels. Parlez de vos besoins futurs et décrivez les retours sur investissement et les sorties stratégiques éventuelles à vos investisseurs potentiels.

...

Cette section cruciale doit mettre en avant votre sérieux et démontrer que vous avez fait vos devoirs et que votre travail acharné permettra d'atteindre les objectifs.

Les annexes



Dans le but d'alléger la lecture des parties principales de votre plan d'affaires, il peut être utile de placer des documents, des informations et des références en annexe du plan d'affaires :

- CV des membres clés de la direction;
- Feuille de route des développements de produits et/ou services;
- Diagrammes des éléments techniques clés du produit;
- Information générale sur le cycle de financement;
- Projections des utilisations des fonds de financement;
- Tableaux financiers;
 - ▶ Projection des ventes par type de produits et/ou services;
 - ▶ Flux de trésorerie;
 - ▶ Entrées de revenus;
 - ▶ Bilans financiers;
 - ▶ Emprunts et investissements;
 - ▶ Compensations : salaires, options, commissions etc.;
- Références des sources informatives publiées, légales, etc.

Informations



Besoin d'informations ou de conseils,
contactez votre conseiller aux entreprises :

Sébastien Pageot
Conseiller aux entreprises (AEQ)

SDLR : Service de Développement Local et Régional
3184, 1re Avenue, Rawdon (Québec) J0K 1S0
Téléphone : 450.834-5441 poste 7084
Cellulaire : 450.803-0144
spageot@matawinie.org
www.developpementmatawinie.org



Christine Caudrillier
Conseillère aux entreprises (AEQ)

SDLR : Service de Développement Local et Régional
3184, 1re Avenue, Rawdon (Québec) J0K 1S0
Cellulaire : 450.898.0844
Ccaudrillier@matawinie.org
www.developpementmatawinie.org

Logiciel Plan d'affaires :
<https://projeta.ca/tableau-de-bord>

Guide de la forme juridique
de son entreprise :
<https://boussoleentrepreneuriale.com/>

