

REDIGER SON BUSINESS-PLAN

Vue d'ensemble des règles à respecter

Incubateur du Polytechnicum de Marne la Vallée

Jean-Philippe Poisson
Responsable Stratégie et Développement

Quintess 

Conférence du 28 novembre 2002

ROLE DU BUSINESS PLAN

A quoi sert un business-plan ?

A quelles audiences s'adresse-t-il ?

ROLE DU BUSINESS-PLAN

- **Un plan de transformation d'une idée en un projet réalisable**
- **Un moyen de définir de manière analytique et solide l'étendue et les objectifs de l'activité sur le court et le moyen terme**
- **Une démonstration de la faisabilité, de la viabilité et l'appréhension du timing de croissance du projet entrepreneurial ou commercial**
- **L'identification des autres acteurs du marché et l'expression de vos différences**
- **Un "road map" avec des indications du bon développement du projet**
- **Un processus de mise en œuvre**
- **Une démonstration de votre compétence en planification et en prévisions**

QUELLES AUDIENCES ?

- **Un outil de communication et de négociation :**
 - **Financement**
 - **Partenariat stratégique**
 - **Décrire l'activité aux fournisseurs / clients**
 - **Attirer des talents clés**
 - **Fournir une vision stratégique claire et cohérente à l'équipe**

- **De nombreuses audiences possibles :**
 - **Investisseurs**
 - **Conseil d'administration**
 - **Management et équipe internes**
 - **Partenaires potentiels**

REDACTION ET PRESENTATION DU BUSINESS- PLAN

Quels principes respecter ?

Quels différents supports préparer ?

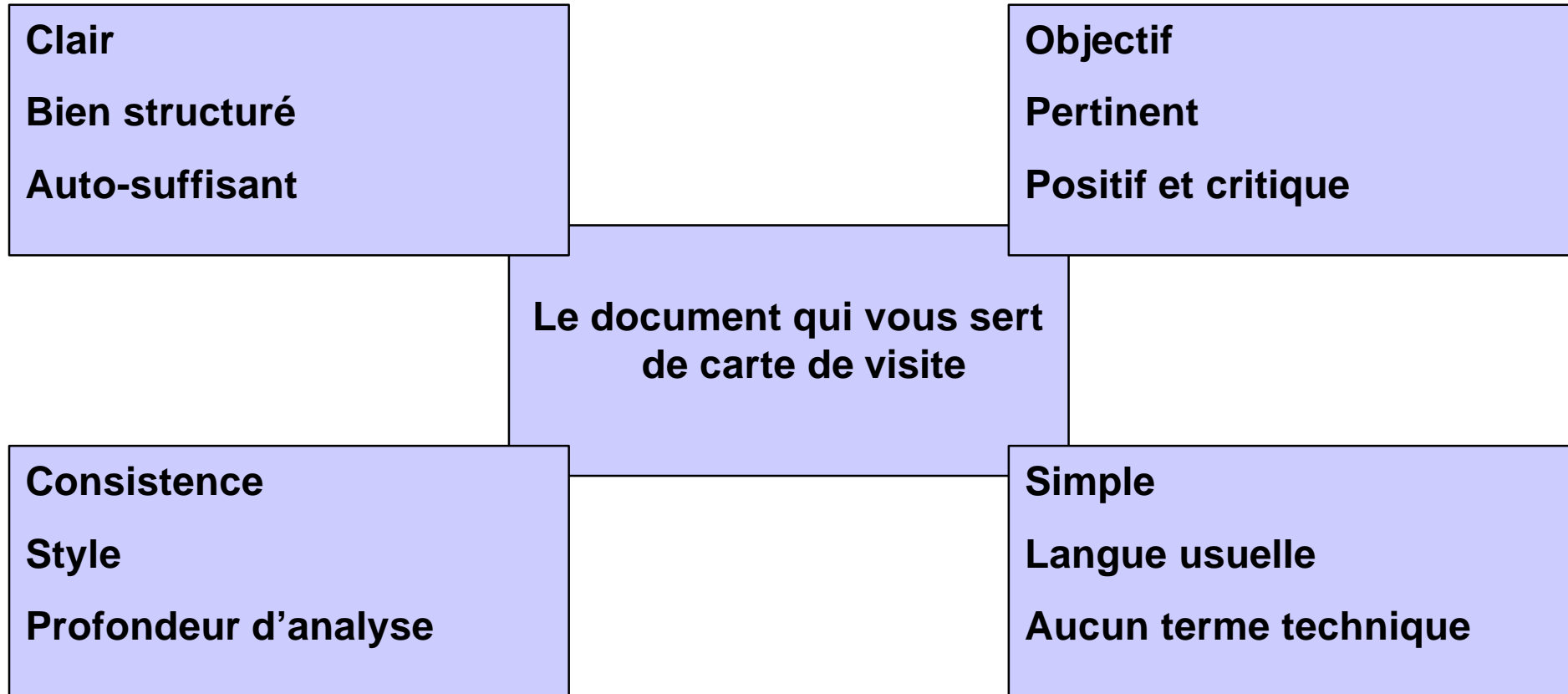
Quel est le contenu ?

**Comment se déroule le processus de levée de
fonds ?**

PRINCIPE GENERAL

- **Le business plan n'est qu'une étape.**
- **Rien ne sert de mentir ou d'éviter les sujets délicats.**
 - ⇒ Vous franchiriez peut-être la 1ère étape mais pas la suivante.
- **Le vrai bon business plan décrit minutieusement les risques et explique comment ils seront gérés.**
 - ⇒ Vous ne franchirez alors peut-être pas la 1ère étape mais si c'est bon, il y a de bonnes chances que vous l'emportiez aussi sur la seconde.

CARACTERISTIQUES D'UN BON BUSINESS-PLAN



CARACTERISTIQUES D'UN BON BUSINESS-PLAN (2)

- **Le Business Plan doit faire rêver ...**
 - Marché en croissance
 - Barrières face à la concurrence
 - Aller vite (time to market)

- **... mais pas trop !**
 - Pragmatique
 - Cohérent

- **Pas forcément complet au stade de l'amorçage**
 - Business model
 - Accès au marché
 - Références
 - Chiffrages à 3 ans

- **C'est un outil de travail pour l'entrepreneur plus qu'un document pour l'investisseur**
 - Le « quoi » est vite compris, le « comment et avec qui » est plus important

ECUEILS A EVITER

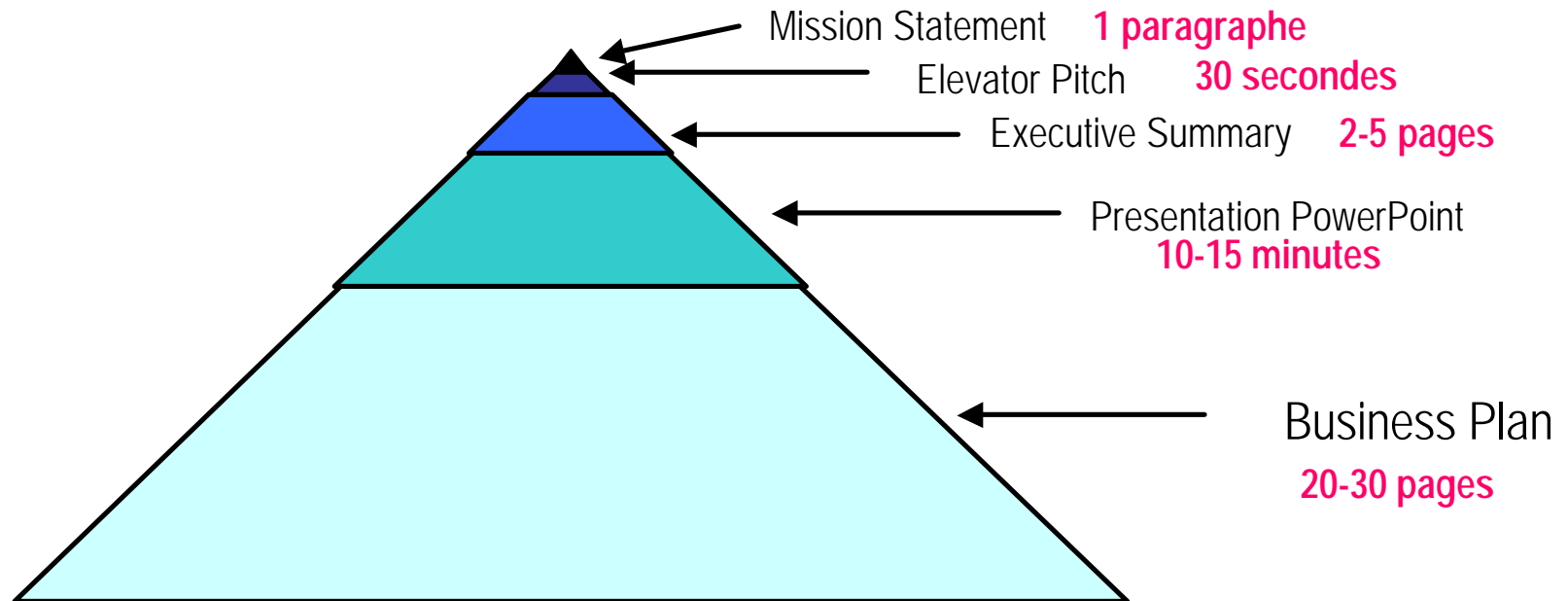
Dans la réalisation

- ◆ Des zones d'ombre non traitées
- ◆ Un manque de cohérence entre les parties
- ◆ Des idées insuffisamment explorées
- ◆ Des prévisions financières élaborées selon une démarche budgétaire

Dans la mise en oeuvre

- ◆ L'absence de liaison entre le management et les collaborateurs qui mettront en œuvre
- ◆ Des objectifs non déclinés en actions concrètes
- ◆ Des actions proposées non suivies par des indicateurs
- ◆ L'enregistrement des « dérives » sans mise à jour

LES OUTILS DE PRESENTATION DU BUSINESS-PLAN



- L'Executive Summary doit précéder l'envoi du business plan.
- Il résume en 2-3 pages :
 - L'objet de l'entreprise
 - Ses avantages concurrentiels
 - Le / les segments de marché visé(s) et, leur évolution
 - Les chiffres clés
 - Les montants à lever
 - L'essentiel du track record de l'équipe
- C'est le business-plan en miniature !

PROCESSUS DE LEVEE DE FONDS

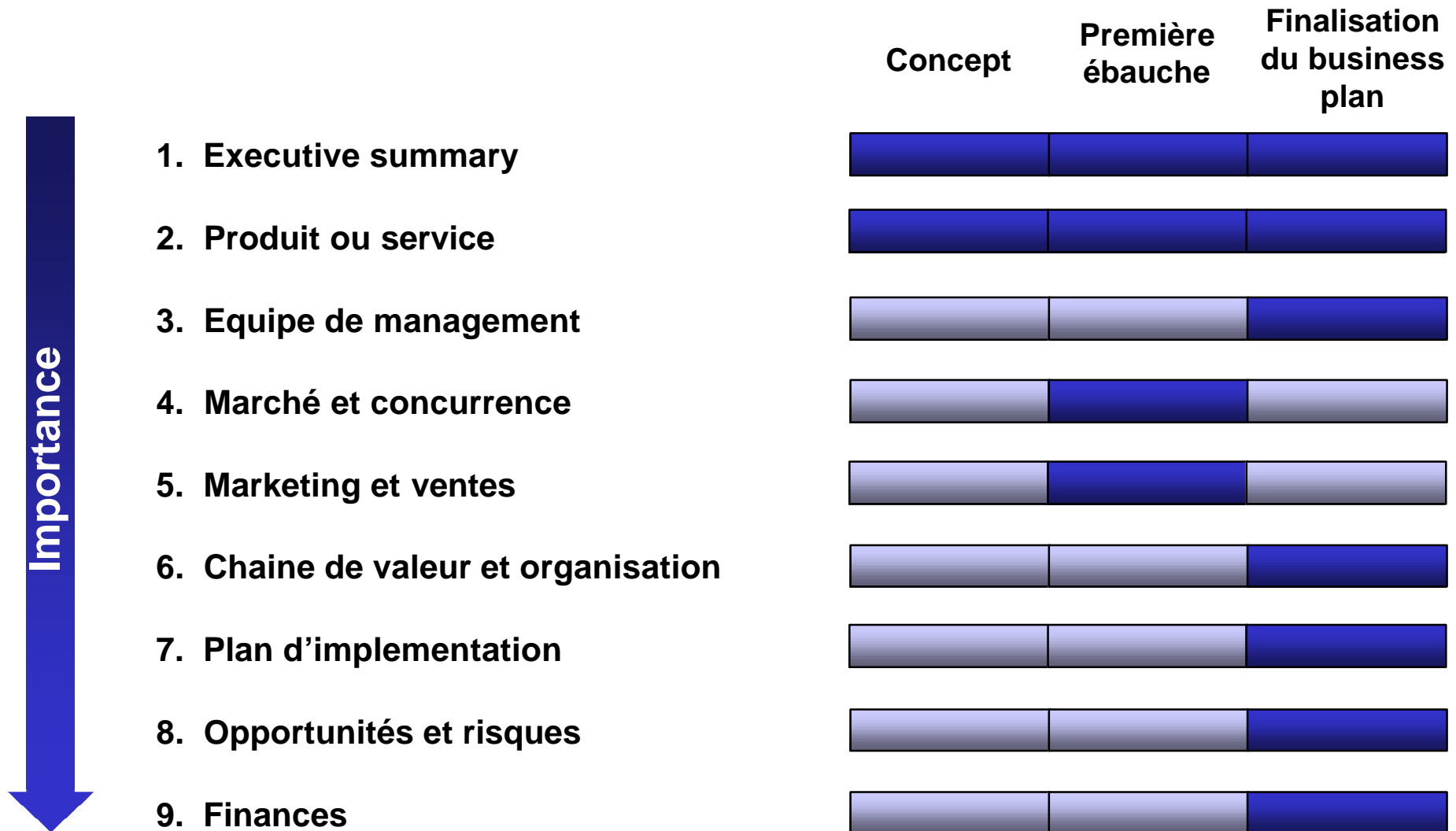
- **Introduction (appel téléphonique, e-mail, recommandation, présentation “pitch” dans des meetings spécialisés)**
- **Envoi de l’executive summary puis si intérêt du business-plan**
- **Presentation “live” du business-plan**
- **Visite de l’entreprise**
- **Due diligence (vérification des CV et références de l’équipe de management, rencontres de clients, analyse de marché, audit techno...)**
- **Présentation au comité d’investissement et accord de principe**
- **Nouvelles rencontres (plus sur l’aspect financier)**
- **Term sheet**
- **Legal / Closing**

LES ELEMENTS DU BUSINESS-PLAN

Méthodologie d'analyse prospective

ELEMENTS ET PHASES DE REDACTION

Focus de cette phase
 Partie de cette phase



Importance

EXECUTIVE SUMMARY

Concept	Première ébauche	Version finale
<ul style="list-style-type: none">▪ Quelle est l'activité? En quoi est-elle différente / unique ?▪ Qui sont vos consommateurs?▪ Quelle est la proposition de valeur ?▪ Quel taille de marché et quelle croissance de celui-ci ?▪ Quel environnement et quelle concurrence ?▪ Quels stades de développement supplémentaires sont nécessaires ?▪ Quels besoins de financement (en gros)▪ Quels objectifs et quel timing ?	<ul style="list-style-type: none">▪ Quels sont les besoins de financement estimés ?▪ Quels seront les coûts, les volumes de ventes, les profits ?▪ Quelles sont les milestones ?▪ Quels tests consommateurs ont été ou vont être réalisés ?▪ Quels sont les canaux de distribution ?▪ Quels partenariats sont nécessaires ou envisagés ?▪ Quelles opportunités et risques ?▪ Quelle est la situation de la propriété industrielle ?	<ul style="list-style-type: none">▪ Quels sont les résultats du planning précis des opérations ?▪ Quels sont les besoins exacts de financement ?▪ Comment va être organisée la société ?▪ Quelle capacité de production est nécessaire ?▪ Comment l'implémentation se réalisera ?▪ Quels sont les prochaines étapes concrètes ?

LE PRODUIT :

- **Population ciblée**
- **Besoins des clients**
- **Proposition de valeur au consommateur**
- **Nature de l'innovation**
- **Modèle de revenus**
- **Partenariats**
- **Produits concurrents actuels ou potentiels**
- **Légalité et « éthique » du produit**
- **Stade de développement**
- **Brevets et licences**
- **Développements complémentaires et étapes**

L'EQUIPE DE MANAGEMENT

Caractéristiques d'une bonne équipe :

- **Vision commune**
- **Complémentarité**
- **3 au moins mais au maximum 6 personnes**
- **Liens, entente**
- **Motivation !**

L'EQUIPE DE MANAGEMENT

Critères appliqués par les VCs :

- **Est-ce que l'équipe a déjà travaillé ensemble ?**
- **Est-ce que ses membres ont une expérience et des capacités prouvées ?**
- **Est-ce que les fondateurs ont conscience de leurs faiblesses et ont des solutions pour les pallier ?**
- **Est-ce que les rôles sont bien distribués et acceptés ? Les aspects financiers ont-ils été traités ?**
- **Est-ce que la vision est parfaitement partagée ou existe-il des divergences ?**
- **Est-ce que les membres sont pleinement motivés et soutiennent à fond le projet ?**

LE MARCHÉ ET LA CONCURRENCE

Le marché :

- **Définition du marché**
- **Segmentation du marché**
- **Estimation de la taille du marché**
- **Croissance et profitabilité du marché**
- **Facteurs externes influençant le marché**
- **Concentration et intensité capitalistique**
- **Barrières d'entrée**
- **Cibles visées et cœur de cible**
- **Critères d'achat**
- **Définir la pénétration sur le marché**
- **Facteurs clés de succès et pondération**

ESTIMATION DE LA TAILLE D'UN MARCHÉ

- **La taille du marché doit être représentée en nombres de consommateurs, nombres de ventes unitaires et revenus**
- **Conseils :**
 - Construire sur de solides fondations
 - Etre logique
 - Comparer vos sources
 - Etre créatif
 - Checker le réalisme à chaque étape de la construction

LE MARCHÉ ET LA CONCURRENCE

La concurrence :

- **Identifier les concurrents**
- **Evaluer les concurrents (comptes, pdm, benchmarking et avantages concurrentiels)**
- **Anticiper les réactions des concurrents (baisse prix, croissance externe...) et y répondre**
- **Identifier les nouveaux entrants potentiels**
- **Le risque de substitution**
- **Définir le positionnement concurrentiel**

MARKETING ET VENTES

Stratégie marketing :

- **Volume de ventes et CA visé / segments sur 5 ans**
- **Coûts**
- **Plan marketing : les 4 P**

CHAINE DE VALEUR ET ORGANISATION

La chaîne de valeur :

- **Définition**
- **La création de valeur**
- **Le principe du focus**
- **Le dilemme « faire » ou « faire faire »**
- **Partenariats complémentaires**
- **Acquisition, formalisation et verrouillage de ces partenariats**
- **Autres coûts (stockage, matériel et approvisionnement...)**
- **Capacité de production et ajustement**
- **Structure de coûts (fixes / variables)**

PLAN DE DEVELOPPEMENT

Stratégie à 5 ans

- **Vision**
- **Métier**
- **Identité**
- **Objectifs quantitatifs**

Plan de déploiement

- **Schéma d'implémentation court terme**
- **Schéma trimestriel moyen terme**
- **Etapas majeures**
- **Investissements**

RISQUES ET OPPORTUNITES

Risques et opportunités :

- Identification
- Mesure
- Impacts sur le développement

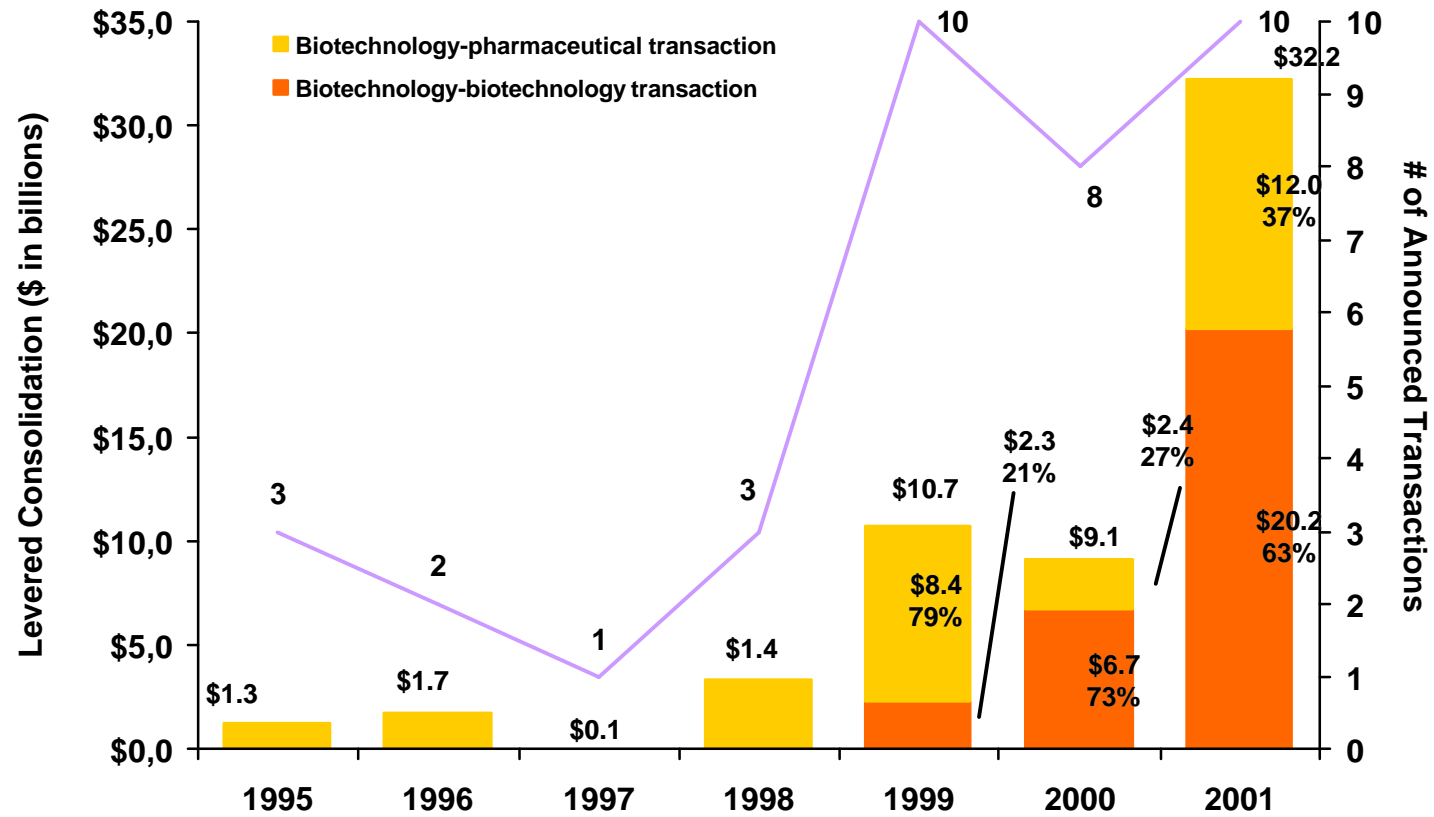
Scenarii :

- Scenarii optimiste et réaliste
- La *NPV*
- L'analyse de sensivité
- Tactiques de minimisation des risques

LES SORTIES

		Pour l'investisseur		
Critères		Timing de Réalisation	Potentiel de hausse	Risques d'exécution
IPO	<ul style="list-style-type: none">• Marchés• Environnement boursier (valorisations)	Long Terme	Haut	Haut
M&A	<ul style="list-style-type: none">• Attractivité pour les acheteurs (<i>pépité</i>)• Nombre d'acheteurs potentiels	Court Terme Bas		Bas

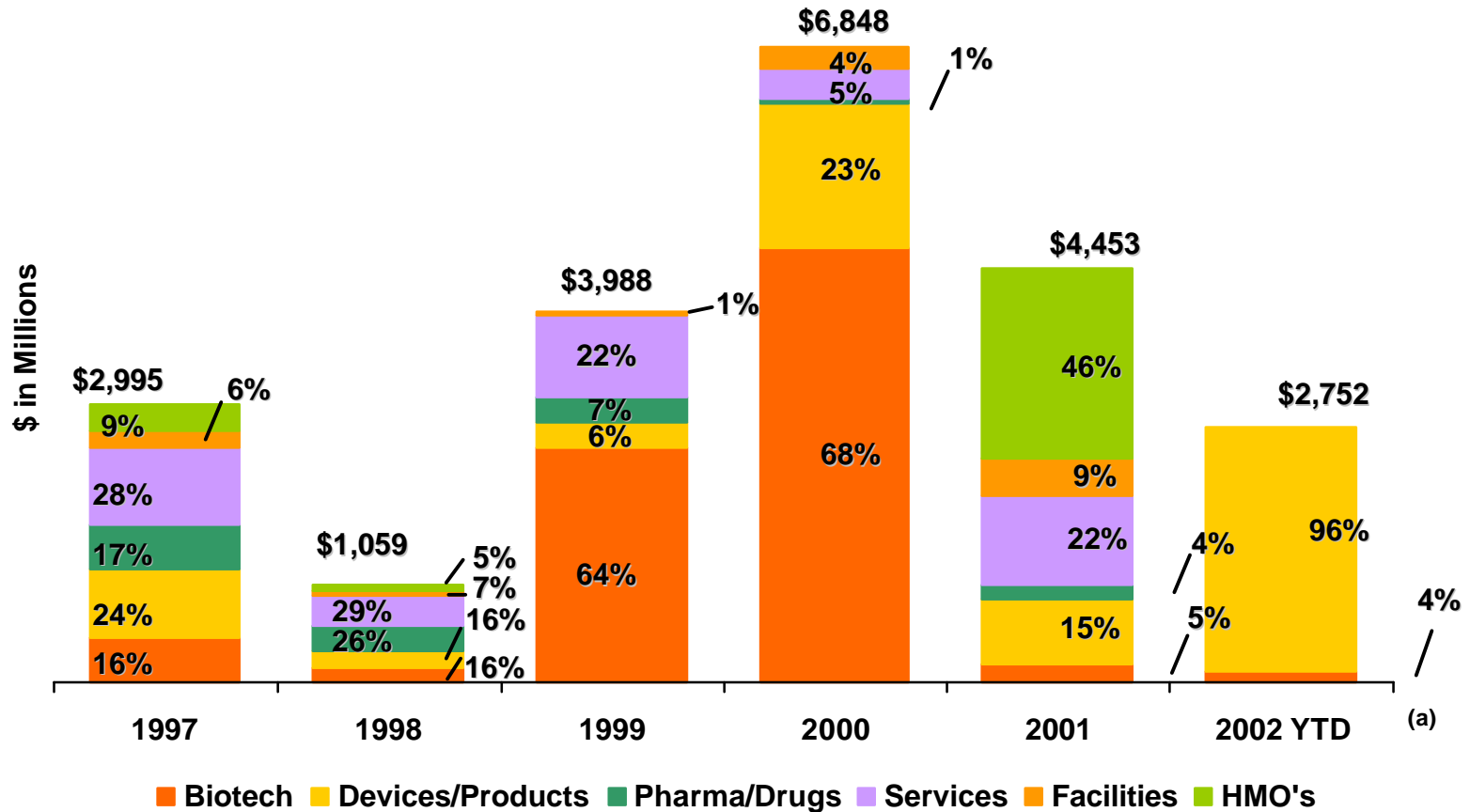
FUSIONS & AQUISITIONS (M&As) DANS LA BIOTECHNOLOGIE AUX U.S.



Sources : Securities Data Corp., Goldman Sachs (2002)
 (a) Includes transactions over \$100 million.

ENVIRONNEMENT BOURSIER

Healthcare IPO Market by Sector



Source: Goldman Sachs (avril 2002)

ARBRE DE L'INNOVATION

