

## **Business Plan et levées de fonds**

Vous cherchez à convaincre des investisseurs de l'opportunité représentée par votre projet.

Ci-dessous quelques grandes lignes pour optimiser ce processus.

### **1) L'objectif d'un Business Plan :**

Présenter de manière simple et avec plusieurs niveaux de profondeur et de détail :

- la Vision que vous avez pour votre entreprise (métiers, valeurs).
- l'écosystème dans lequel vous êtes et vous estimez être demain (ensemble des acteurs, chaîne de valeur) en mettant en avant ses capacités de croissance.
- la positionnement que vous souhaitez prendre dans cet écosystème.
- la valeur que vous apportez par ce positionnement et les différenciations que vous apportez ou aller apporter aux autres acteurs.
- les éléments qui font qu'aujourd'hui vous êtes bien placé pour prendre cette place (l'histoire de votre entreprise et de ses acteurs, produits existants, partenariats en place).
- comment cette position va générer du revenu.

Ainsi que les démarches tactiques qui vont être mises en place pour atteindre les positions stratégiques visées :

- \* au niveau commercial et marketing : cibles, ressources, plan de vente par cibles
- \* au niveau technique : plan de développement, étapes principales
- \* au niveau financier : étapes des besoins

sans oublier le management et les équipes.

Parallèlement vous devez présenter :

- \* vis à vis d'un univers qui évolue très vite, quelles boucles d'apprentissage vont être mis en place pour rester "collé" avec le marché.
- \* quelles sont les prévisions de rentabilité et de Cash-Flow pour l'entreprise à l'horizon 1, 2 et 3 ans.
- \* quelles sont les opportunités de sortie pour les investisseurs (rapprochement industriel, entrée sur marché boursier) et à quel horizon.

Ce dernier point pouvant être complété par un extrait d'opérations financières récentes dans des sociétés comparables (IPO, acquisition) ce qui permet de donner quelques références des valorisations atteignables en sortie.

## 2) La démarche générale d'une levée de fonds :

Nous avons précisé l'intérêt de disposer de plusieurs niveaux de détail et profondeur. En effet, comme dans n'importe quel acte de vente, votre prospect (l'investisseur), qui aura été ciblé au préalable en fonction du projet, va d'abord "jeter un coup d'œil" pour savoir si le dossier peut l'intéresser. (Objectif de l'EXECUTIVE SUMMARY – voir paragraphe 4). Par ailleurs vous n'avez aucun intérêt à diffuser trop largement de l'information.

Ensuite, si ce dernier est intéressé, il va vouloir aller plus loin et vous rencontrer (réel premier contact). Durant ce premier contact, vous serez amené à présenter votre projet sous forme de show Power-Point avec questions réponses.

Si il confirme son intérêt, il souhaitera disposer d'un DOCUMENT PLUS COMPLET (20 à 30 pages), LE BUSINESS PLAN, décrivant l'ensemble du projet (et quelque part explicitant les slides).

Ce document sera fourni à ses experts techniques qui seront éventuellement intéressés par des ANNEXES à ce business plan (technique, étude de marché, tableaux financiers détaillés, etc..) à fournir plutôt sur demande afin d'éviter de disséminer trop d'informations à l'extérieur.

La suite des négociations pourra amener l'investisseur à vous faire une proposition d'investissement (« Term sheet ») décrivant ses conditions d'entrée dans votre capital.

L'acceptation de cette proposition lui assure une exclusivité, le temps de finaliser les aspects juridiques (ex : pacte d'actionnaire) et financiers de l'opération.

L'ensemble du process prend en moyenne 6 mois (3 mois minimum et rare, 9 mois à 1 an dans les cas les plus longs). Ces délais sont très liés à la conjoncture économique.

## 3) Plan type d'un Business Plan

Il y a bien sûr différentes manières de présenter des Business Plan. Je vous donne ci-dessous celle que j'utilise pour mes clients, construite à partir de nombreuses années de relation avec des investisseurs.

Sans oublier qu'un Business Plan est un outil interne de dialogue et de formalisation des visées stratégiques de l'entreprise. Le processus mis en place pour élaborer et formaliser le contenu du Business Plan est plus important que le résultat.

### 1 PROFIL DE L'ENTREPRISE (3 pages)

#### 1.1 Métier, énoncé de mission

#### 1.2 Historique avec les grandes étapes clés, évolution du CA et du résultat, évolution du capital

#### 1.3 Points forts actuels (produit, base installée, partenaire stratégique)

## 2 MARCHÉ ET POSITIONNEMENT (4 Pages)

- 2.1 Positionnement général : les acteurs et la chaîne de valeur, votre position au sein des acteurs et de la chaîne de valeur de votre écosystème. Les concurrents sont ici définis en terme de catégorie. Citations de sources externes (étude de marché, analystes, articles) validant le marché et son potentiel de manière chiffrée
- 2.2 Les différents segments cibles et la proposition de valeur associée, notion de FCS (Facteur Clés de Succès par segment), matrice segment / Atouts de votre solution
- 2.3 Les tendances sur ces secteurs dans les mois/années futurs en parallèle avec l'évolution de votre ciblage géographique (approche régionale, nationale, internationale)

## 3 PRODUITS (3 Pages)

- 3.1 Présentation (en décrivant, si il y a lieu, quels sont les évènements passés qui ont contribué à vous donner un leadership technique aujourd'hui)
- 3.2 Différenciations actuelles principales
- 3.3 Barrières à l'entrée (peut s'appuyer sur les arguments historiques développés en 3.1)
- 3.4 Stratégie de développement produit (permettant de maintenir l'avance), aspect de gamme

## 4 CONCURRENCE (2-3 pages)

- 4.1 Acteurs principaux présents sur vos cibles géographiques (ne pas oublier les acteurs internationaux importants, même si non présents aujourd'hui sur vos cibles -> 4.4)
- 4.2 Positionnement des concurrents par rapport aux atouts de votre offre sur chaque segment : matrice Atouts/concurrents
- 4.3 Synthèse + / - des concurrents par rapport à votre offre sur chaque segment (1 argument +, 1 argument -)
- 4.4 Réaction possibles des concurrents à votre entrée et nouveaux entrants potentiels

## 5 STRATEGIE COMMERCIALE (3 pages)

- 5.1 Rappel des segments cibles, précisions sur leur taille (en terme de marché), séquence prévue de pénétration (cible initiale, étapes et timing)
- 5.2 Modalité de vente et de distribution par segment : diagramme des acteurs par segment, choix du (des) modes de distribution et de leur évolution (ex : vente directe, puis indirecte) en précisant comment vous vous positionner par rapport à l'offre globale ; modèle économique
- 5.3 Stratégie internationale si il y a lieu (étapes et modèles de ventes prévus)
- 5.4 Partenaires stratégique : évolution avec les partenaires existants, nouveau type de partenariat à mettre en place dans le cadre du plan, types d'acteurs pressentis

## 6 OBJECTIFS DE VENTE (3 pages)

- 6.1 Prévisions en nombre de ventes par segment (synthèse par année sur 3 ans établie à partir de prévisions trimestrielles sur 3 ans). On raisonne ici en nombre de « signatures » (commandes) , avec le prix par commande (produit/service,...) vendue.
- 6.2 Prévisions de Chiffre d’Affaires : par segments et par activités et éventuellement par zones géographiques. Obtenus comme un résultat des éléments du 6.1

## 7 MANAGEMENT, ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES (3 pages)

- 7.1 Equipe de management
- 7.2 Composition du Conseil d’Administration et du capital (si il y a lieu)
- 7.3 Evolution des effectifs par département

## 8 COMPTE DE RESULTAT ET RATIO (2 Pages)

- 8.1 Compte de résultats sur 3 ans
- 8.2 Evolution des ratios principaux sur 3 ans

## 9 PLAN DE FINANCEMENT (2 Pages)

- 9.1 Evaluation du Besoin de Fond de Roulement
- 9.2 Plan de financement sur 3 ans mettant en avant les montants recherchés

## 10 SYNTHESE DE L’OPPORTUNITE : 1 page

- 10.1 Synthèse des facteurs clés donnant la preuve d’une opportunité d’investissement importante, dans un marché en croissance rapide et avec une équipe disposant d’un solide « track record »
- 10.2 Différentes possibilités de sortie

### ANNEXE :

- Etude de marché détaillée, analyse détaillée de segmentation
- Détails sur l’offre (produit/services)
- Détails financiers
- Exemples d’opérations financières ayant eu lieu sur le secteur visé

Note : il est bien de proposer les annexes uniquement en consultation sur place

#### **4) L'Executive Summary :**

Dans cette partie des réponses rapides doivent être fournies sur :

- le marché visé (secteur d'activité, développement géographique) car les investisseurs se spécialisent de plus en plus
- le stade de maturité de l'entreprise (prototype technique sans client, produit validé par des premiers clients, ...)
- un flash sur les fondateurs et l'équipe de management
- le montant recherché
- une synthèse suffisamment excitante de votre proposition de valeur (les gains que vous apportez à votre marché) pour donner "l'eau à la bouche"
- modes de sortie envisagés avec horizon (l'investisseur gère les fonds de ses clients avec aussi des problèmes de liquidité)

C'est un résumé de 2 pages de tout ce qu'on a vu dans le Business Plan, se focalisant sur la façon dont vous allez apporter de la valeur sur un marché en pleine croissance, et sur la manière dont vous vous différenciez et allez pouvoir distancer les concurrents.

Parfois on finalise ce document en amont de la finalisation du Business Plan car c'est lui que l'on utilise comme Sésame et cela permet de raccourcir le processus.

#### **5) La présentation PowerPoint :**

Cette présentation doit présenter de manière attrayante l'information contenue dans le Business Plan (15 à 25 slides + annexes pour des réponses à des questions précises).

En terme de conception, il est parfois plus facile de commencer par le slide-show avant de rédiger le Business Plan. Ou tout du moins, de commencer et de faire des aller/retour entre les deux.

En tout cas, du temps doit être passé pour synthétiser sur des slides le contenu des aspects positionnement, stratégie (Diagramme des acteurs, matrices synthétiques atouts/segments, positionnement concurrents,...etc.) en utilisant le moins possible de texte.

N'oublions pas que les portes d'entrée seront l'Executive Summary et votre présentation PowerPoint. Si les investisseurs sont intéressés, vous laissez alors le Business Plan (ou vous vous engagez à le transmettre dans un délai très court si il n'est pas totalement finalisé !)

#### **6) L'accompagnement :**

Dans ces étapes importantes pour la vie de votre entreprise il est souvent utile de se faire accompagner par des personnes ayant déjà passé par ce processus.

Vous pourrez gagner du temps, aller au fond des choses et optimiser votre levée (Sommes levées, valorisation, choix des investisseurs).

De plus il est souvent difficile de revenir sur un investisseur avec le même projet après un refus suite au premier entretien.