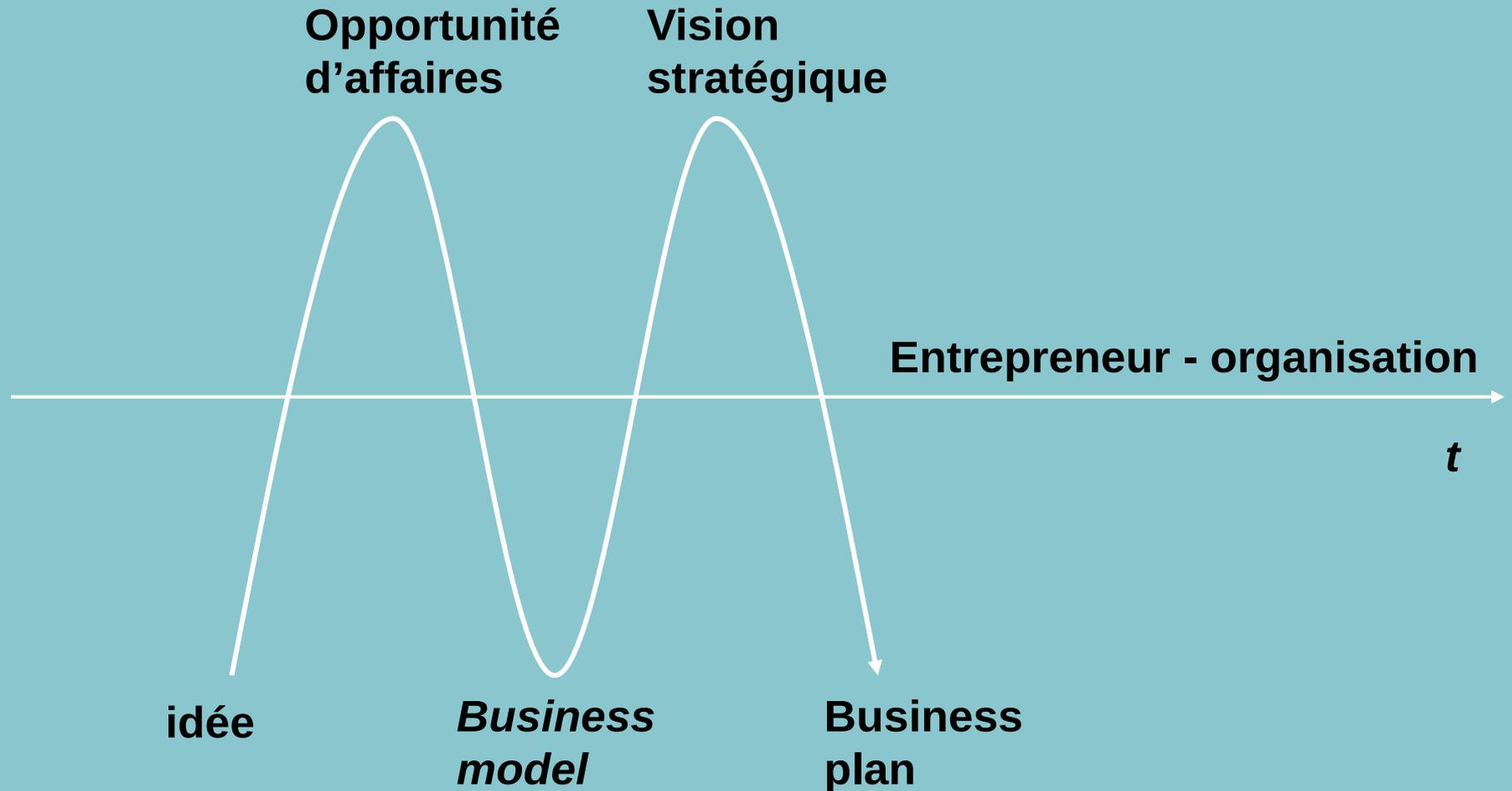


# **Le processus de mise au point d'un projet Entrepreneurial**

# Le modèle : De l'idée au business Plan



# Le modèle :

## De l'idée au business Plan

Opportunité  
d'affaires

Vision  
stratégique

- Temps itératif et non linéaire
- Pas de véritable ordre dans l'enchaînement des phases (du « bon sens » ...)
- Temps relatif
  - Pour certains projets, il faut aller vite, tandis que pour d'autres il vaut mieux « prendre le temps »)
  - Pour certains projets c'est trop tard, pour d'autres c'est trop tôt, et enfin il y a les projets pour lesquels c'est le bon moment
- ...

Entrepreneur - organisation



# Le modèle : De l'idée au business Plan

- La relation doit être de type **symbiotique** entre l'entrepreneur et l'organisation impulsée (pas de type commensal, encore moins de type parasitaire)
- Prendre le point de vue
  - 1 - Du **porteur** (l'organisation me conduira-t-elle là où je souhaite aller ? Me permettra-t-elle de m'épanouir ? Etc.)
  - 2- De **l'organisation** (le porteur a-t-il le profil, les compétences, l'énergie, le réseau, etc., pour me lancer d'une part et me piloter d'autre part ? Etc.)
  - etc.

vision  
stratégique

Entrepreneur - organisation

*t*

idée

*Business  
model*

Business  
plan

# Le modèle : De l'idée au business Plan

Opportunité  
d'affaires

Vision  
stratégique

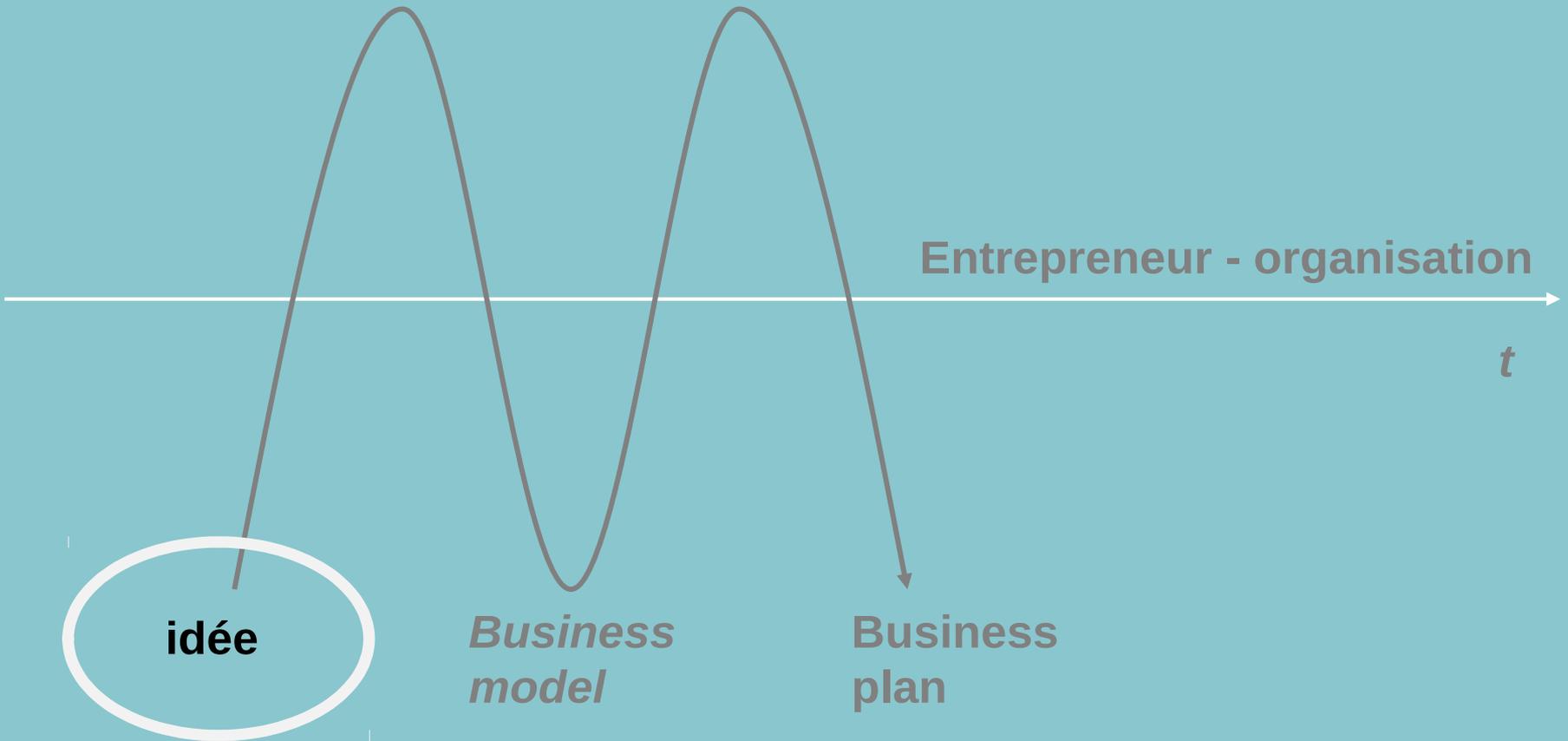
Entrepreneur - organisation

*t*

**idée**

*Business  
model*

**Business  
plan**



L'idée

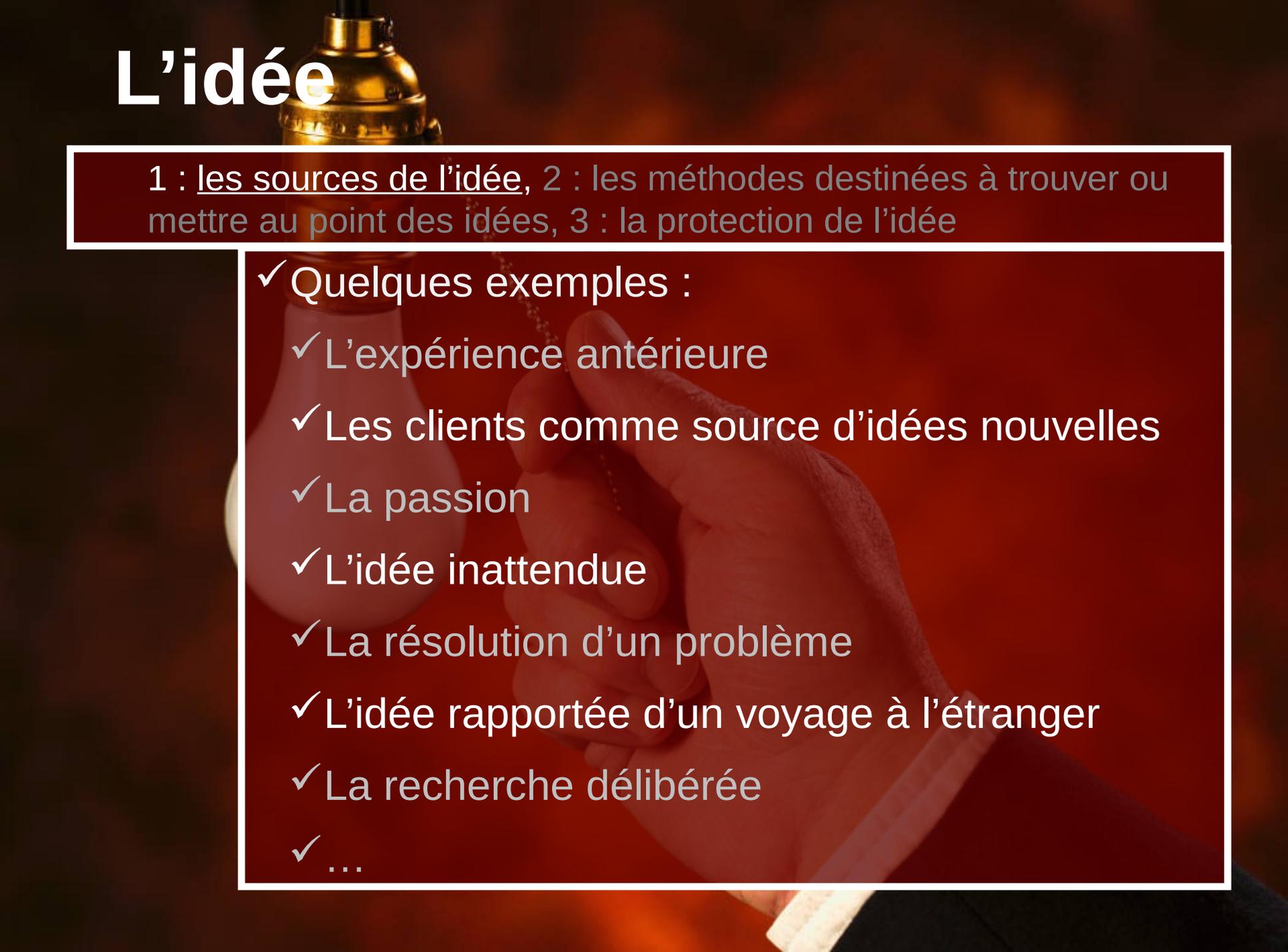


# L'idée

A close-up photograph of a hand in a dark suit jacket pulling a brass chain attached to a glowing white incandescent lightbulb. The background is a warm, blurred orange and red gradient, suggesting a fire or a glowing light source. The hand is positioned on the right side of the frame, with the thumb and index finger gripping the chain. The lightbulb is on the left, and its glow illuminates the hand and the chain.

1 : les sources de l'idée, 2 : les méthodes destinées à trouver ou mettre au point des idées, 3 : la protection de l'idée

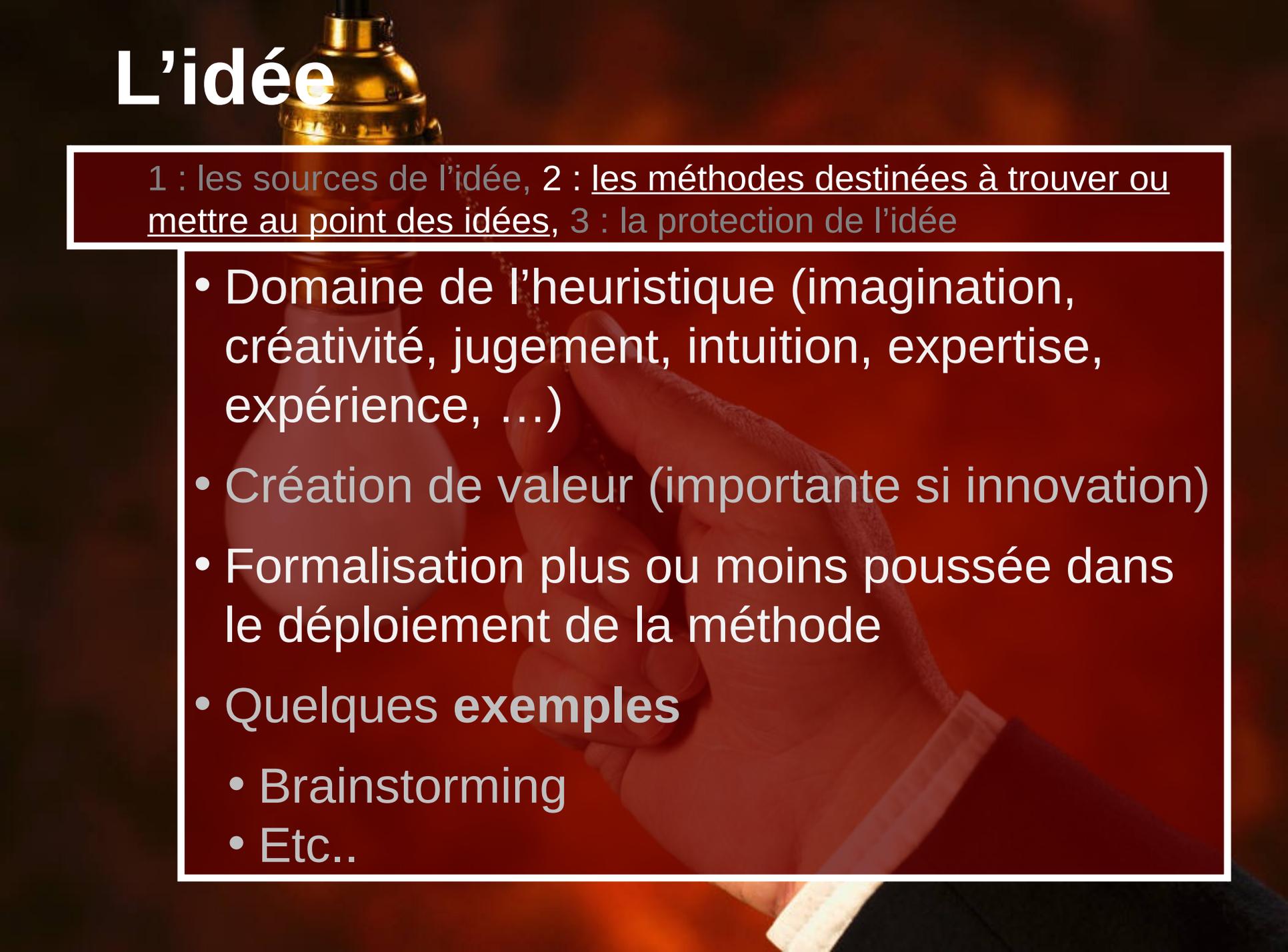
# L'idée



1 : les sources de l'idée, 2 : les méthodes destinées à trouver ou mettre au point des idées, 3 : la protection de l'idée

- ✓ Quelques exemples :
- ✓ L'expérience antérieure
- ✓ Les clients comme source d'idées nouvelles
- ✓ La passion
- ✓ L'idée inattendue
- ✓ La résolution d'un problème
- ✓ L'idée rapportée d'un voyage à l'étranger
- ✓ La recherche délibérée
- ✓ ...

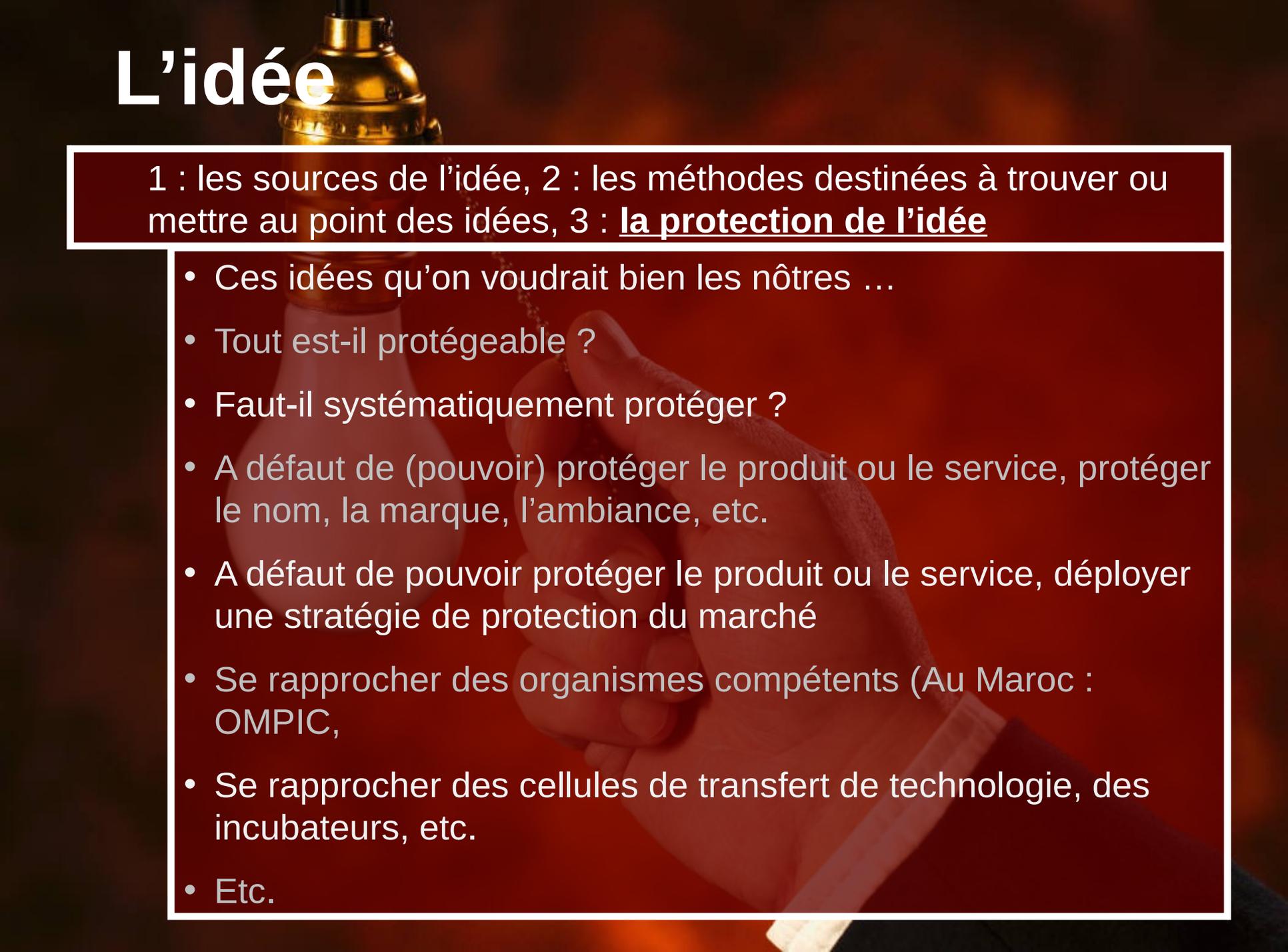
# L'idée



1 : les sources de l'idée, 2 : les méthodes destinées à trouver ou mettre au point des idées, 3 : la protection de l'idée

- Domaine de l'heuristique (imagination, créativité, jugement, intuition, expertise, expérience, ...)
- Création de valeur (importante si innovation)
- Formalisation plus ou moins poussée dans le déploiement de la méthode
- Quelques **exemples**
  - Brainstorming
  - Etc..

# L'idée



1 : les sources de l'idée, 2 : les méthodes destinées à trouver ou mettre au point des idées, 3 : la protection de l'idée

- Ces idées qu'on voudrait bien les nôtres ...
- Tout est-il protégeable ?
- Faut-il systématiquement protéger ?
- A défaut de (pouvoir) protéger le produit ou le service, protéger le nom, la marque, l'ambiance, etc.
- A défaut de pouvoir protéger le produit ou le service, déployer une stratégie de protection du marché
- Se rapprocher des organismes compétents (Au Maroc : OMPIC,
- Se rapprocher des cellules de transfert de technologie, des incubateurs, etc.
- Etc.

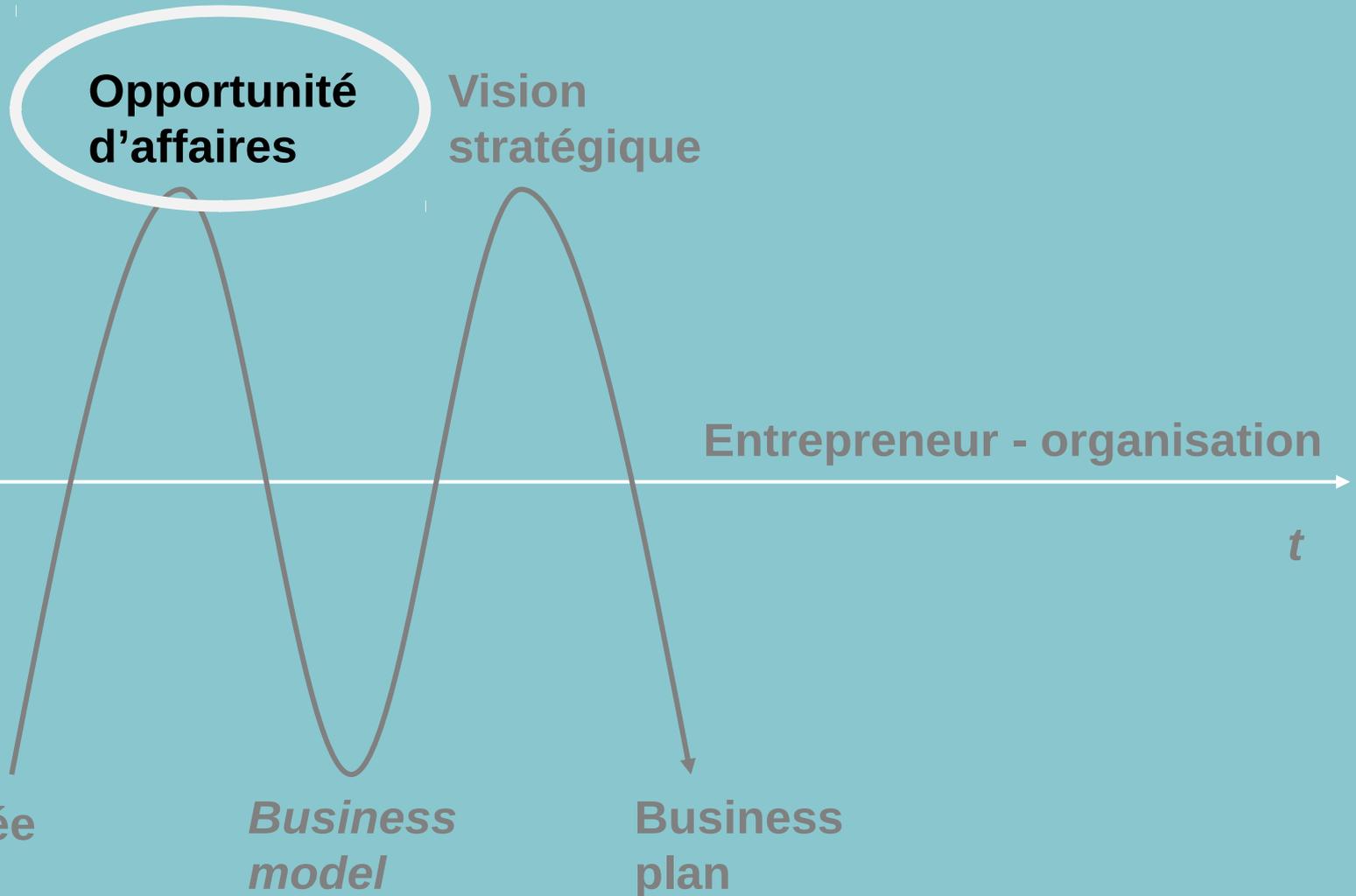
# L'idée

A close-up photograph of a hand holding a glowing lightbulb. The hand is positioned on the right side of the frame, with the thumb and index finger gripping the base of the bulb. The lightbulb is illuminated from within, casting a warm, golden glow. The background is dark and out of focus, with some blurred light sources. The overall mood is one of inspiration and focus.

Savoir Ecrire l'idée en 100 mots

La communication (orale ou écrite) doit, idéalement, générer une image mentale à l'esprit de l'auditeur (lui faire « voir » l'idée)

# Le modèle : De l'idée au business Plan



# L'opportunité d'affaires



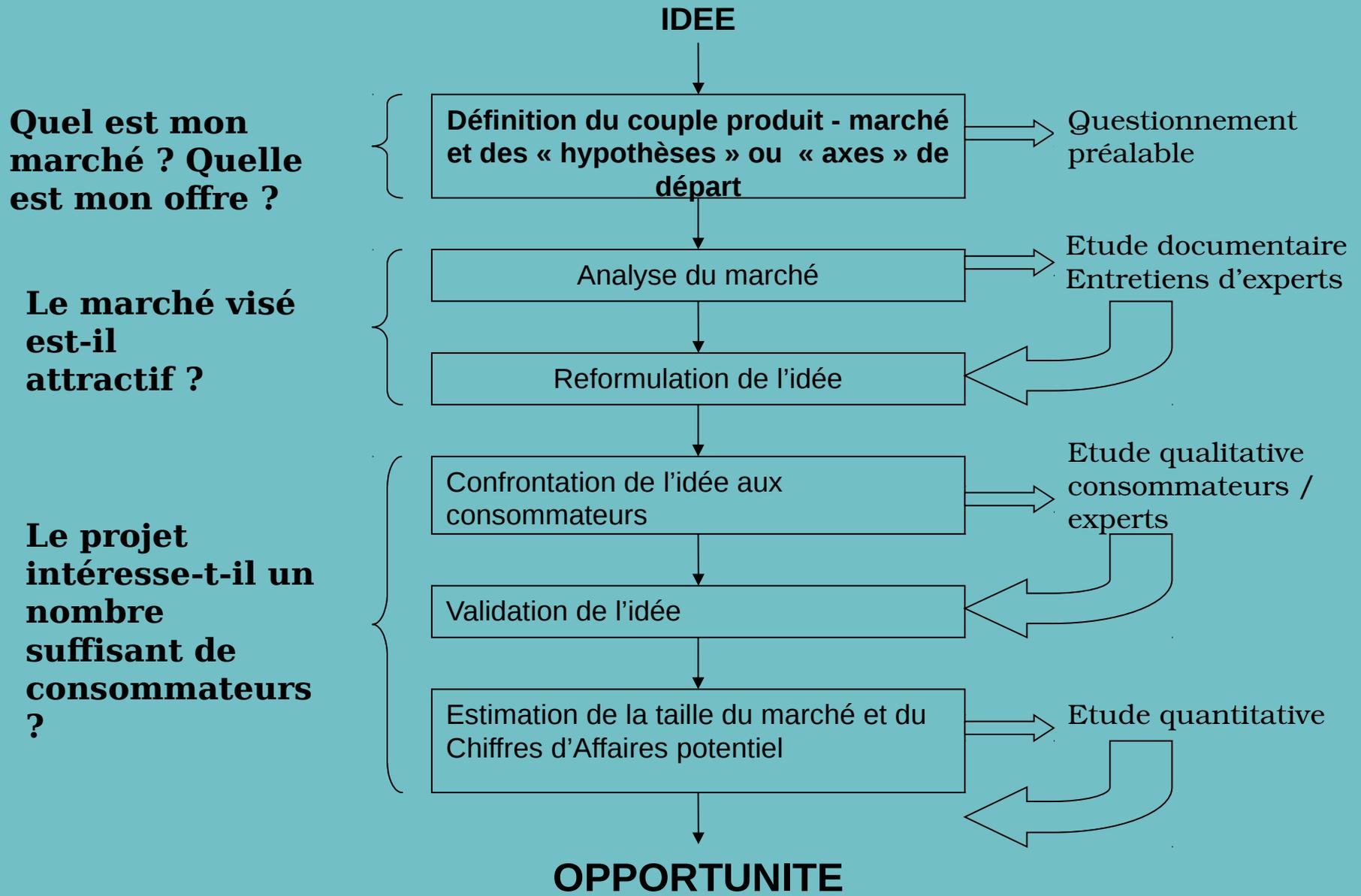
# L'opportunité d'affaires

Deux questions principales autour de la promesse (proposition de valeur)

- ✓ En quoi le marché visé est-il **attractif** ? (approche générique du marché)
- ✓ En quoi mon projet **intéresse-t-il** ou **intéressera-t-il** un nombre **suffisant** de consommateurs ? (approche singulière au projet)

# 150 L'opportunité d'affaires

De l'idée à l'opportunité : Les étapes de l'étude de marché

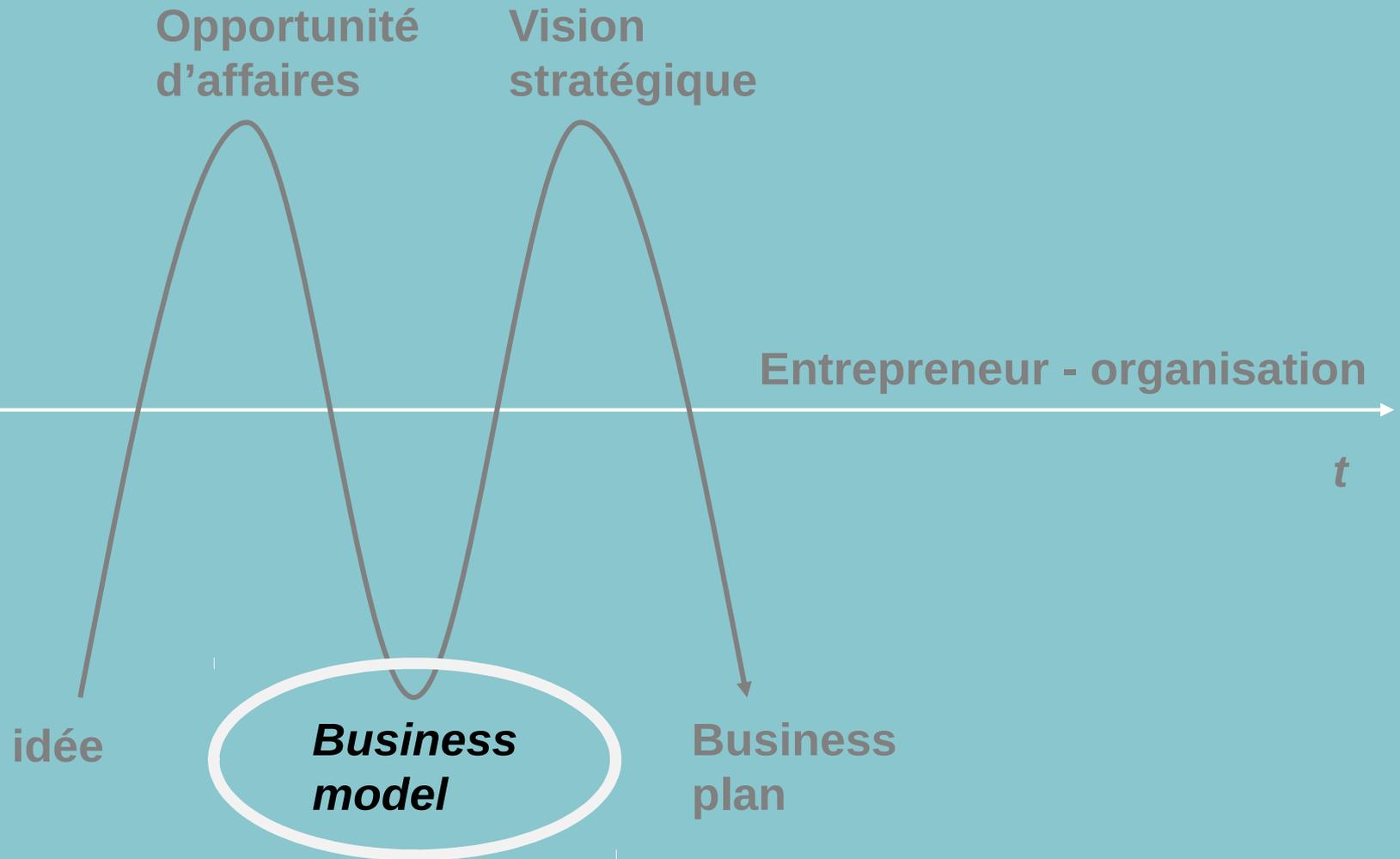


# L'opportunité d'affaires

Savoir Écrire l'opportunité en 200 mots :

- ✓ C'est-à-dire un paragraphe synthétisant l'**attractivité** du marché,
- ✓ Un paragraphe synthétisant le marché **singulier** au projet.

# Le modèle



# Le Business model

# Le Business model

## Concept né du Phénomène start-up Internet

- Question du périmètre, du contenu, de la durée de vie du concept
- Quête d'intelligibilité : pour comprendre on modélise (modèle mathématiques, modèle graphique, modèle textuel, ... )
- Business model pour rendre intelligible les affaires

## Rendre intelligible quoi ?

- La génération de la valeur
- La rémunération de la valeur apportée
- Le partage de cette rémunération

*BM trop souvent, à tort, réduit à cette seule dimension*

## Une convention évolutive

- Le BM se précise
- Le BM se régénère
- Le BM se construit collectivement (convention sur la façon de concevoir les affaires)

# Le Business model

« Le Business model est une **convention** relative à la **génération** de la valeur, à la **rémunération** de celle-ci et au **partage** de cette rémunération.

Modèle **GRP** : (Génération, Rémunération Partage) »

# Le Business model

« Le Business model est une convention relative à la **génération de la valeur**, à la rémunération de celle-ci et au partage de cette rémunération. Notre conception conduit à parler de modèle GRP (génération, rémunération partage) »

G E N E R A T I O N	<b>Porteur de projet (qui propose l'offre ?)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Expérience</li><li>✓ Motivations</li><li>✓ Entourage</li></ul> Etc.
	<b>Proposition de valeur (quelle est la promesse ? la valeur client ?)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Quoi (idée : source, mise au point, protection)</li><li>✓ Pour qui (environnement général, marché, voire cible)</li><li>✓ Ambition, position (analyse concurrentielle, FCS, FSR)</li></ul> Etc.
	<b>Fabrication de la valeur (comment va-t-il faire ?)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Identification des ressources</li><li>✓ Capacité à capter (rassembler) les ressources</li><li>✓ Utilisation des ressources (organisation des ressources en capacités puis en compétences)</li><li>✓ Analyse (voire avantage) concurrentielle</li><li>✓ Participation du réseau de valeur</li></ul> Etc.

# Le Business model

« Le Business model est une convention relative à la génération de la valeur, à la **rémunération de celle-ci** et au partage de cette rémunération. Notre conception conduit à parler de modèle GRP (génération, rémunération partage) »

R E M U N E R A T I O	<b>Les sources des revenus</b> Opportunité Les canaux Les « payeurs » Etc.
	<b>Le volume des revenus</b> Chiffre d'affaires Etc. Part de marché (aujourd'hui et/ou demain)
	Etc.  <b>Les Profits</b> Performance financière (marge, seuil de rentabilité, ..) Performance non financière (Qualité, Savoir faire, ...)

# Le Business model

« Le Business model est une convention relative à la génération de la valeur, à la rémunération de celle-ci et au **Partage de cette rémunération**. Notre conception conduit à parler de modèle GRP (génération, rémunération partage) »

	P A R T A G E	<b>Le réseau de valeur</b>				
		Identification des parties prenantes potentielles Échanges naturels et échanges exceptionnels Etc.				
Ressource nécessaire au projet	Usage de la ressource	<b>Conviction pour échanger</b>				
		Entraînement oral Rédaction	Partie prenante	Valeur attendue par la PP	Valeur à tirer de la PP pour le projet	Pouvoir de la PP

# Le Business model

**Le BM est une convention (ce n'est donc pas un document comme le business plan) mais, en raison du pouvoir émancipatoire de l'écriture, le formaliser en 8 ou 9 pages.**

## « Rédaction » du BM.

Le BM est une **convention** que le créateur gagne à formaliser par écrit afin **d'ajuster** la représentation qu'il en a. Les créateurs formés ou accompagnés rédigent alors un **document** de 8 ou 9 pages comportant :

- 1 page de garde (**nom** du projet, de **l'équipe**, **date**, ...)
- 1 page **synthétisant** par écrit le BM :
- 1 paragraphe sur **l'idée**
- 2 paragraphes sur **l'opportunité**
- 3 paragraphes sur le BM (**génération**, **rémunération**, **partage**)
- 2 pages sur la **génération** de la valeur
- 2 pages sur la **rémunération** de la valeur
- 2 pages sur le **partage** de la valeur
- 1 page pour la **matrice** des **parties** prenantes

# Business Model



-  Génération de la valeur
-  Rémunération de la valeur
-  Partage

# Le modèle :

## De l'idée au business Plan

Opportunité  
d'affaires

Vision  
stratégique

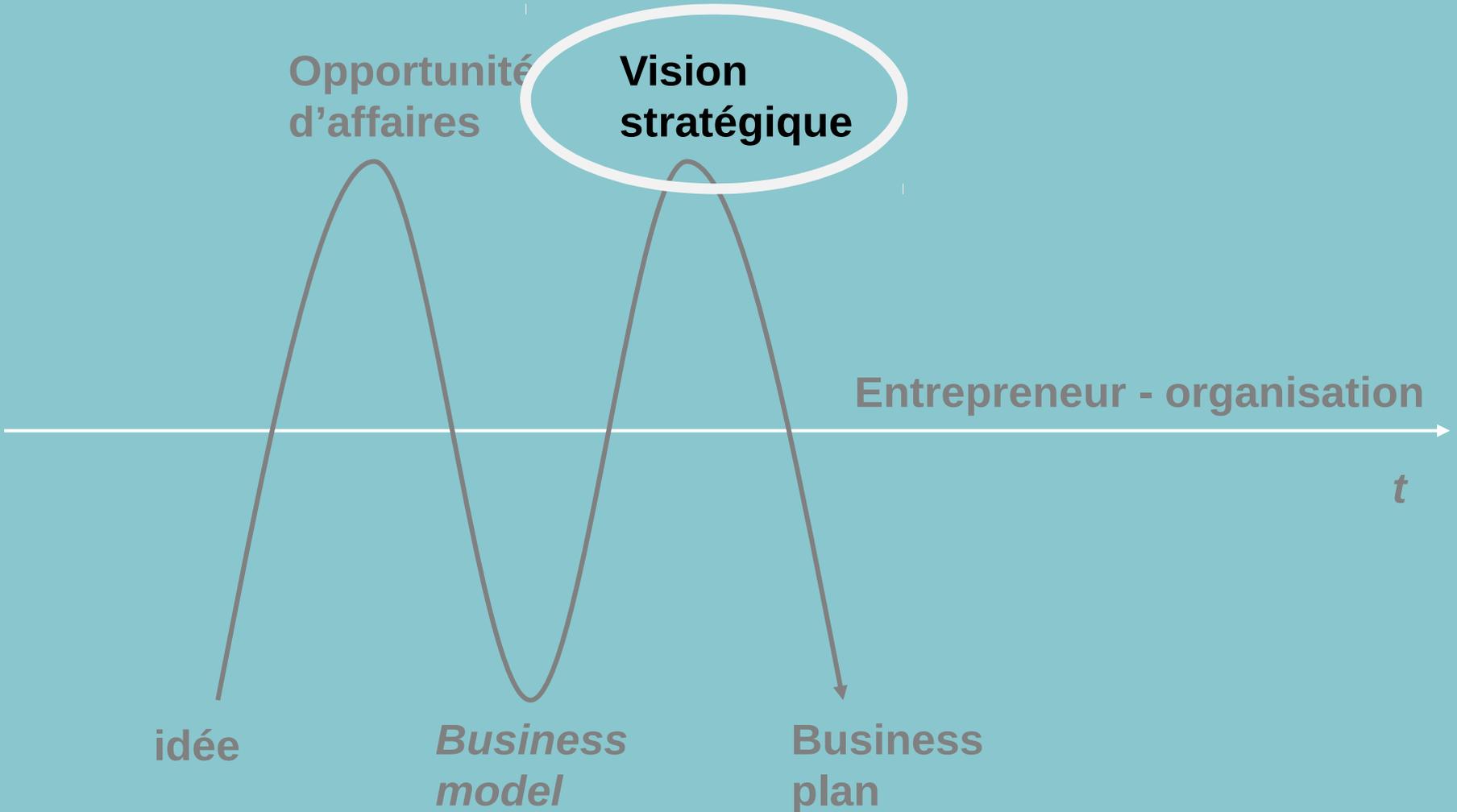
Entrepreneur - organisation

*t*

idée

*Business  
model*

Business  
plan



# La vision stratégique

il n'y a pas de vent favorable pour  
celui qui ne sait où il veut aller  
(Sénèque)

# La vision stratégique

## Rappels

**Du verbe grec “stratego” :**  
art d'utiliser efficacement les ressources pour détruire l'ennemi

**Consonance militaire :**  
En Chine ancienne, on parle des “lois de la guerre” :  
mesures, capacités, calculs et évaluations qui mènent à la victoire

**Aujourd'hui :**  
ensemble des moyens, actions et manoeuvres concertées  
pour atteindre un “but” en passant par des objectifs

**En entreprise :**  
Illusion de pouvoir contrôler la stratégie (plans)

**Sénèque :**  
“Il n'y a pas de vent favorable pour qui ne sait où il veut aller”

**Vision et instrumentation :**  
vision et outils stratégiques

# La vision stratégique

<b>La réflexion stratégique</b>	<b>Formulation - Formation</b>
<b>Les niveaux d'analyse</b>	<b>Macro - Micro</b>
<b>Les niveaux de stratégie</b>	<b>Stratégie primaire - stratégie secondaire - stratégie fonctionnelle</b>
<b>Les types de stratégie</b>	<b>Les stratégies génériques, les stratégies de développement les stratégies de développement</b>
<b>Les outils stratégiques</b>	<b>Les outils d'essence analytiques Les outils d'essence heuristiques</b>
<b>Les écoles</b>	<b>Cognitive, de la planification, ...</b>

# La vision stratégique

## Configuration organisationnelle

« structure » : Répartition des tâches,  
Utilisation des ressources en capacités, en  
compétences

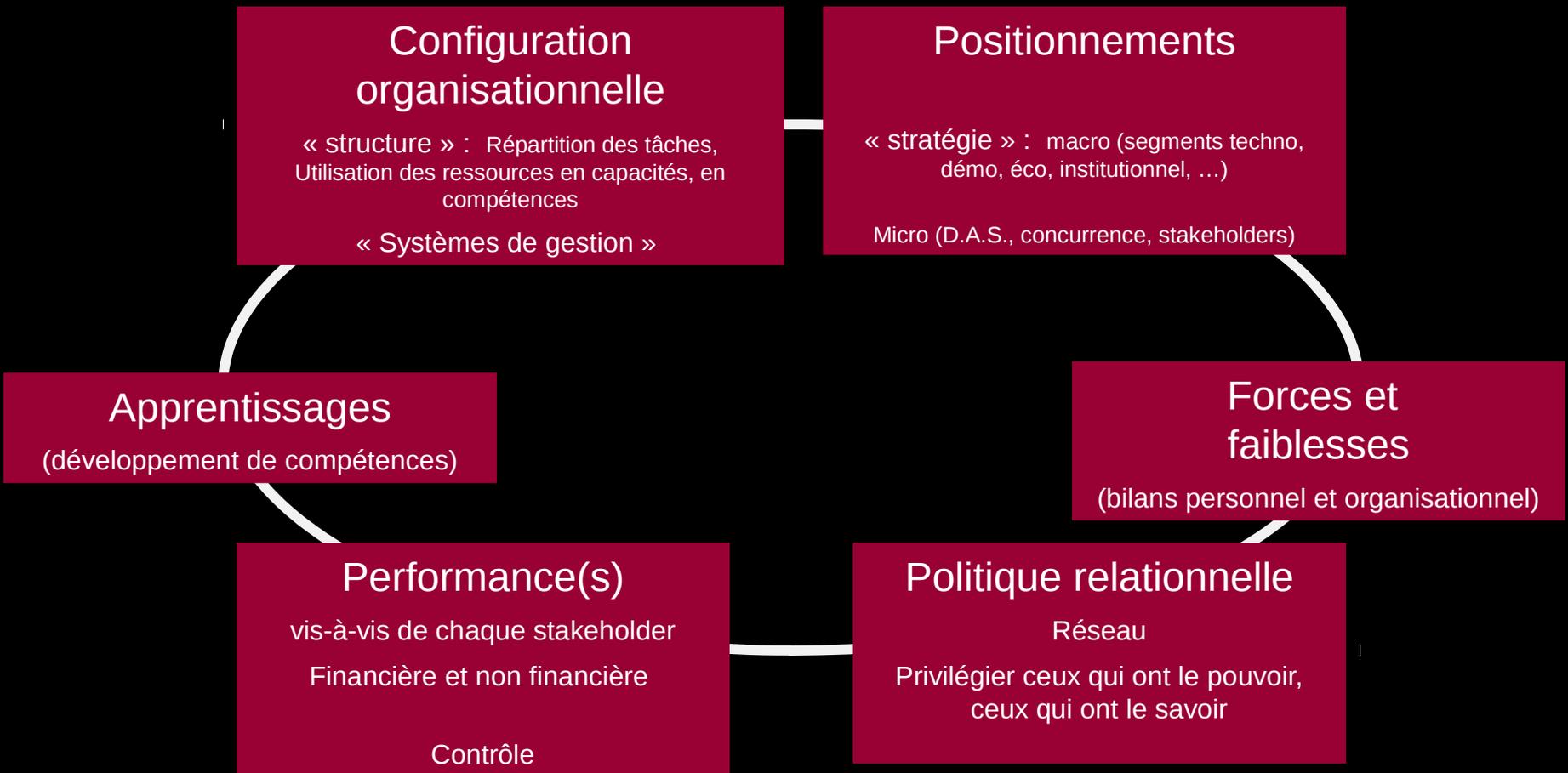
« Systèmes de gestion »

## Positionnements

« stratégie » : macro (segments techno,  
démo, éco, institutionnel, ...)

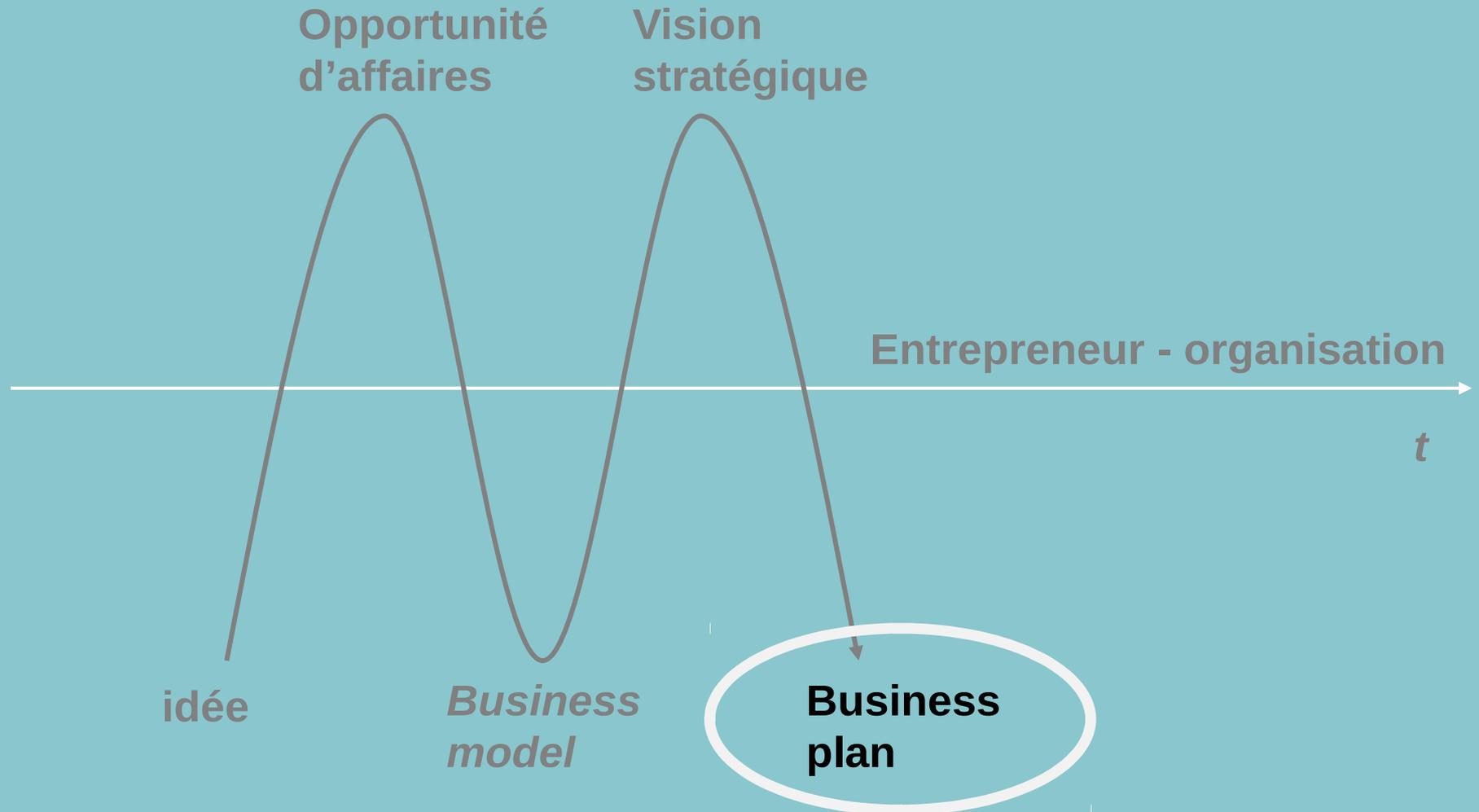
Micro (D.A.S., concurrence,...)

# La vision stratégique



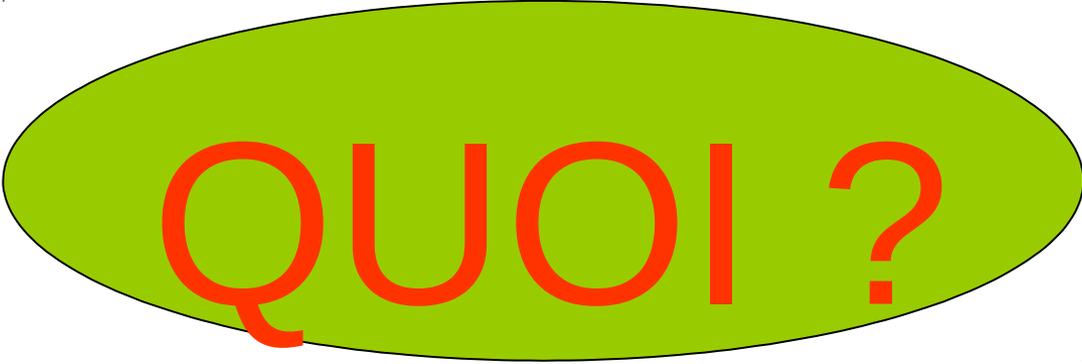
# Le modèle :

## De l'idée au business Plan



# BUSINESS PLAN

**UN PLAN D'AFFAIRE**



**QUOI ?**

# BUSINESS PLAN DEFINITION

Appelé aussi **plan d'affaires**, ou simplement plan d'entreprise,

- Est un **résumé** de la **stratégie** d'entreprise, des **actions** et **moyens** qu'un entrepreneur ou un cadre compte mettre en **œuvre** dans un projet entrepreneurial afin de **développer** au cours d'une **période** déterminée les **activités nécessaires** et *suffisantes pour atteindre des* **objectifs visés**.
- *Il formalise par écrit le* Business model *de l'entreprise ou du* **projet d'entreprise**.

# BUSINESS PLAN

## DEFINITION

- **Analyse** détaillée des **équilibres** financiers entre les **revenus** et les **coûts** liés à un projet.
- En général calculé sur une période couvrant **plusieurs années** pour déterminer à quel moment le projet est rentable....

# BUSINESS PLAN

## DEFINITION

- **Projection commerciale et comptable** d'une entreprise qui se **crée** et qui a pour objet de présenter aux potentiels **investisseurs** les **perspectives** de **croissance** de la société.

# BUSINESS PLAN

## DEFINITION

- **Document** résumant la **stratégie**, les **actions** et les **moyens** qu'une entreprise veut mettre en **œuvre** à **court** et **moyen** terme dans le cadre d'un projet pour atteindre les **objectifs** visés.

# BUSINESS PLAN

## DEFINITION

- **Plan** de développement **stratégique** de la société sur 3 à 5 ans avec **commentaires** détaillés dans les domaines **commerciaux, concurrence, produits, techniques, moyens de production, investissements, hommes, informatique, financiers...**

# BUSINESS PLAN

## DEFINITION

- **Projection** dans **l'avenir** de la **marche** d'une entreprise, cette prévision se fait suivant 6 points de vue différents : - **commercial** - **marketing** - **technique** - **ressources humaines** - **juridique** - **financier**.

# BUSINESS PLAN

## DEFINITION

- Formalisation **qualitative** (stratégie) et **quantitative** (prévisions) du **projet** d'entreprise par un repreneur.

# BUSINESS PLAN

Un business plan est rédigé  
pour :

- Usage interne (planification)
- Usage externe (communiquer et convaincre)

# BUSINESS PLAN

Un business plan est un :

- Résumé de la stratégie de l'entreprise
- Outil de travail qui exprime une **volante réaliste** de **réussir** quelque chose.
- outil pour **convaincre** et **se convaincre**

# BUSINESS PLAN

**UN PLAN D'AFFAIRE**

**POURQUOI ?**

# BUSINESS PLAN : POURQUOI !

1. Relier des **prévisions** et des **faits** (réalisations)
2. **Convaincre** par **l'analyse** et pas seulement intuitivement que les conditions de réussite sont **réunies**
3. Pouvoir **expliquer** toutes les **dérives**
4. Pouvoir **refaire** en fonction de l'explication des dérives un **nouveau plan d'affaire** (Actions correctives)

# Le business plan

## Pour quoi faire ?

- Pour mettre au point sa vision
- Pour « se » vendre l'affaire
- Pour vendre l'affaire

## Les objectifs

- Planification
  - Articulation avec le business model
  - Planification financière
  - Planification opérationnelle
  - Examen des hypothèses critiques
  - Collecte de fonds
  - Attraction d'autres ressources (dirigeants, vendeurs ou autre collaborateurs, ...)
- Etc.

# UN PLAN D'AFFAIRE



**Pour qui ?**

# Le business plan : Pour Qui?

## Pour qui?

- L'entrepreneur lui-même
- L'équipe et les autres possesseurs de ressources (actionnaires, financeurs, mais parfois fournisseurs, clients, ...)

<b>Pour qui?</b> Parties prenantes
<b>Banquier</b>
<b>Investisseur</b>
<b>Partenaire (s) stratégique(s)</b>
<b>Employés clés...</b>

# Le business plan : Pour Qui?

<u>Partie prenante.</u>	<u>Aspect à mettre en Valeur.</u>	<u>Aspect à ne pas mettre en valeur.</u>	<u>Volume du document.</u>
<b>Banquier</b>	<b>-Cash-flow généré, -Croissance solide, -Actifs.</b>	<b>-Rapidité de la croissance, -Marché turbulent</b>	<b>10-20 pages</b>
<b>Investisseur</b>	<b>-Rapidité de la croissance, -Potentiel du marché, -Equipe de direction.</b>	<b>-Actifs</b>	<b>20-40 pages</b>
<b>Partenaire stratégique</b>	<b>-Synergie</b>	<b>-Force de vente, -Actifs</b>	<b>20-40 pages</b>
<b>Employés clés</b>	<b>-Sécurité, -Opportunité</b>	<b>-Technologie</b>	<b>20-40 pages</b>

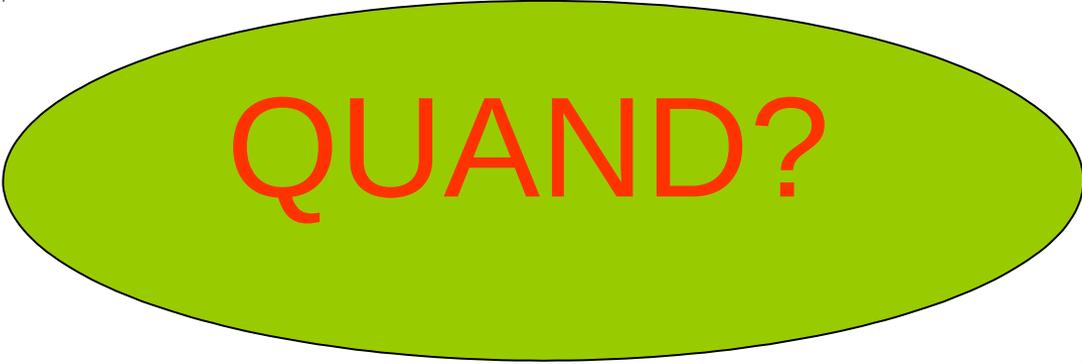
# Le business plan : Rédaction?

## Qui rédige ?

- **L'entrepreneur lui même**
- **Aide de l'expert-comptable, d'un conseiller, ...**

**Outils : Logiciel (traitement de texte + tableur, éventuellement logiciel dédié, Exemple MBP...)**

# UN PLAN D'AFFAIRE



QUAND?

# BUSINESS PLAN : QUAND?

- Dés que **l'idée** est devenue un **projet**
- Dés que la **totalité** de **l'information** est disponible

# UN PLAN D'AFFAIRE

COMMENT?

# Bibliographie

VERSTRAETE Thierry, JOUISON-LAFFITTE Estèle, Business Model pour entreprendre - le modèle GRP : théorie et pratique, de Boeck Université, mars 2009; ISBN : 078-2-8041-5980-1 (en cours de traduction)

VERSTRAETE T. "Du concept au business plan : un itinéraire à bien maîtriser", Les Echos, L'art d'entreprendre, 14 juin 2007

JOUISON E., L'opérationnalité du business model en contexte de création d'entreprise, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux, juin, 2008

JOUISON E. ; VERSTRAETE T. "Le Business Model d'une création d'entreprise", Revue Française de Gestion, 35(181), 2008

VERSTRAETE Thierry, SAPORTA Bertrand, Création d'entreprise et entrepreneuriat, Editions de l'ADREG, janvier 2006 ; ISBN : 2-916432-00-0 ; téléchargeable gratuitement sur <http://www.adreg.net>

VERSTRAETE Thierry, Proposal for a theoretical framework for research in entrepreneurship, avril 2005, ISBN : 2-9518007-8-9 ; free download <http://www.adreg.net>

VERSTRAETE Thierry, Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat, Editions de l'ADREG, décembre, 2003 (ISBN 2-9518007-6-2) ; téléchargeable gratuitement

VERSTRAETE Thierry, Essay on the singularity of entrepreneurship as a research domain, Editions de l'ADREG, mai, 2002 (ISBN : 2-9518007-2-X) free download <http://www.adreg.net>

VERSTRAETE Thierry, Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche, Editions de l'ADREG, janvier, 2002 (ISBN 2-9518007-0-3). Cet ouvrage a donné lieu à un article dans la revue Management International ; téléchargeable gratuitement <http://www.adreg.net>

BENAVENT Christophe, VERSTRAETE Thierry, " Entrepreneuriat et NTIC - la construction du Business Model ", in Verstraete T. (dir), Histoire d'entreprendre - Les réalités de l'entrepreneuriat, Editions Management et Société, 2000 (ISBN 2-912647-50-9)

VERSTRAETE Thierry (dir), Méthode à l'usage du créateur d'entreprise et de son conseiller, de Boeck Université, à paraître

DONDI Jean, « Le plan d'affaires d'un projet de création d'entreprise : quelques rappels issus de la littérature et problèmes posés par son emploi », Revue du Financier, num/170, mars-avril 2008

VERSTRAETE Thierry. ; JOUISON Estèle. "Three theory to frame the concept of Business Model in contexte of firm foundation", International Council of Small Business, 52st World conference, Turku Finland, june, 2007