

Votre executive summary en 10 pages

C'est le 1^{er} document qui va vous donner une chance de poursuivre votre projet à travers l'accompagnement et les fonds apportés par les BA's.

Ces derniers investissent en moyenne 3 à 4 % des dossiers qu'ils reçoivent.

Parmi un grand nombre, les BA's vont pré sélectionner les dossiers « gagnants » en recherchant :

- Un projet à fort potentiel, puissant ... mais crédible et cohérent
- Des porteurs de projets compétents avec lesquels ils pourront constituer une équipe de partenaires impliqués dans votre aventure (c'est aussi un moyen de diminuer leurs risques)
- La possibilité d'une sortie dans un délai de 4 à 7 ans avec un multiple fort (paradoxe risque vs rendement)

Le BA est un actif et manque de temps : il consacre rarement plus de 15 minutes à la lecture d'un dossier (comme les VC's !) avant de décider s'il souhaite que vous le lui présentiez de vive voix. Donnez-lui donc envie de vous rencontrer !

Avant de rédiger, menez à bien les réflexions clé :

Commencez par exposer la problématique que vous solutionnez :

Plus c'est « vital », plus c'est intéressant !!!

Raisonnez Marché / Client ET DONC Produit ou Service ... et non l'inverse (une erreur fréquente des « trop techniciens »)

Le produit / le service / la technologie répond à une véritable attente :

- C'est une réponse à un besoin identifié dont on peut évaluer le niveau d'importance et vérifier le caractère critique ou non de la clientèle (« must have » vs « nice to have »)
- C'est l'identification des acheteurs et de leurs caractéristiques (entreprises ou particuliers, spécificités de la population adressée, ...)
- Sur un marché adressé
- C'est estimer les prix admissibles après 1ères analyses marketing vs les produits existants ou équivalents

A l'inverse, ce qui ne marche pas c'est : le produit est « tellement génial » que les gens vont évidemment l'acheter ... Il y a plein de fausses bonnes idées ...

Analysez la concurrence actuelle et future (un produit qui n'a pas de concurrence n'a pas de marché !)

La concurrence est celui qui fait la même chose au même moment ...

Pour une start-up, l'identification de la concurrence est souvent difficile : vos interlocuteurs valideront la qualité de la veille technologique identifiée.

... ou qui peut décider de le faire demain !

Votre interlocuteur cherchera à interpréter votre métier en termes de risques

Et imaginera naturellement quels sont les acteurs les plus importants disposant de moyens colossaux et qui viendront en très peu de temps

En conclure le positionnement

Répertoriez les forces et faiblesses de votre projet

Identifiez et mettez en valeur les barrières à l'entrée en restant objectif (il n'y a pas que le brevet ou le « first mover advantage »)

Décrivez le terrain de jeu et le mode opératoire

(le point faible de la plupart des dossiers)

Quelle démarche du développement commercial ?

Une fois le marché défini et les acheteurs identifiés, il faut définir une stratégie commerciale et sa planification : comment vend-on et distribue-t-on ? quelles embauches, à quel rythme ? quelle clientèle attaquer en 1^{er} (segmentation), ... ?

Dérouler un processus de ce type ne s'invente pas, le pragmatisme est de mise

Qui s'en occupe et avec quelle légitimité ?

Le choix de cette fonction est essentiel, professionnel requis : si c'est le « maillon faible » tout le projet s'écroule !

On peut faire patienter un client qui attend la nouvelle version, mais encore faut-il qu'il ait acheté la 1^{ère} !

Avec quels moyens cohérents ?

Ca coûte de l'argent et ça peut être long, surtout ... au démarrage

Les coûts d'implantation en France, en Europe, en Asie ou aux USA sont très différents

Une bonne connaissance des schémas socio-culturels locaux est indispensable

Construisez votre équipe

Toutes les fonctions sont occupées ou identifiées (rassurer)

Tous les domaines essentiels sont couverts

Les hommes clé ont l'expérience du développement de business en plus de la volonté

Les hommes clé sont complémentaires et se partagent les responsabilités

L'équipe est légitime (les copains ne font pas obligatoirement les bonnes boîtes) : références et expérience dans le métier ou le secteur

Intégrer des « tempes grises » au niveau du board

Pour rédiger :

Le chef d'entreprise étant le chef d'orchestre, faites écrire à vos collaborateurs leur part du document, chacun suivant sa fonction ou sa spécialité.

C'est aussi une manière de s'assurer que tout le monde a la même projection cohérente du développement de l'entreprise, que tout le monde est en phase !

Et c'est d'autant plus facile et dynamique quand on sait qu'un business plan doit être constamment mis à jour. Car tout le monde sait que les chiffres seront faux : leur seul intérêt est de valider la cohérence des prévisions, vérifier la tendance ou la dynamique de vos estimations (à nouveau ambitieux ne veut pas dire farfelu).

Sur ces prévisionnels, « mécanisez » vos hypothèses, « modélisez », facilitez les simulations en faisant jouer les hypothèses : constitution du revenu (business model), liaison le plus possible des dépenses aux revenus.

Ce que vous devez faire :

- Un écrit facile à lire, complet, concis et clair, de 5 à 15 pages (10 en moyenne pour une start-up, 20 seraient acceptées pour une société qui a déjà un long historique, seul l'auteur en lit plus de 30 ...) : éviter de décrire complètement, enlever ce qui n'est pas utile à une 1^{ère} compréhension
- Une synthèse (executive summary) en 1^{ère} page pour « donner envie » de lire la suite
- Un plan, des titres qui donnent du rythme, un sommaire « lisible et captivant »
- Des paragraphes limités à l'essentiel
- Une idée par phrase (courte !) et une phrase par idée
- Un BP centré sur les éléments clés de l'entreprise, équilibré quant aux domaines abordés
- Les éléments de base de la réflexion se retrouvent en annexes pour ne pas polluer les messages
- Communiquant : images, schémas, analogies vous aideront dans cet exercice de marketing éditorial
- Compréhensible et accessible à un enfant de 12 ans : n'hésitez pas à mettre ce conseil en pratique !!
- Excitant mais ... réaliste, opérationnel et cohérent : les chiffres ne sont que la suite logique de vos raisonnements et de vos plans
- Un executive summary qui doit donner envie d'en savoir plus ... il ne sera jamais exhaustif

Ce que vous ne devez pas faire :

- Un long pavé indigeste, d'autant que les décisions se prennent souvent sur UNE page !
- Des illustrations, oui, mais pas un album photos
- Un executive summary de technicien ou de financier : le BA n'est pas obligatoirement maître de thèse
- Un historique long et fastidieux
- Un executive summary non ambitieux
- Un executive summary qui ne montre pas la légitimité de l'équipe dirigeante
- Des fautes d'orthographe, certains n'aiment pas ...
- Raconter des « cracks », faire preuve de non-objectivité, ça pourrait se voir ...

Un exemple d'Executive Summary

Chaque projet a son executive summary mais les éléments de base sont toujours les mêmes :

- Le problème
- La solution donc l'offre
- Les bénéfices apportés
- L'évaluation du marché cible
- Le business model (comment gagne-t-on de l'argent ?)
- L'environnement concurrentiel
- L'équipe
- L'historique et les réalisations (notamment POC technique et traction commerciale)
- La stratégie post opération
- Les risques
- L'opération propose (montant et nature de la levée [haut/bas de bilan], valorisation, ...)
- Les prévisions financières (business plan)

Le contexte et l'opportunité

Le problème

Le produit ou service est né de l'analyse d'une situation qui montre un manque ou une absence d'efficacité dans les éléments existants. Cherchez la manière d'exposer simplement cette situation.

La solution

Le produit ou service amène une réponse à l'exposé précédent. Montrez combien il est adapté, voire dans quelles limites (l'occasion de développement futurs).

Portez une attention particulière à la démonstration de la pertinence de cette réponse en termes de validité technologique.

Les bénéfices apportés pour l'utilisateur du produit ou service

Détaillez ici les conditions et prix de vente. Cette démarche permet de bien comprendre ce qu'achète l'utilisateur et de valider la cohérence du prix.

L'évaluation du marché

L'enjeu est ici de définir l'enveloppe de référence du potentiel de chiffres d'affaires total adressé

Quel marché

La pertinence de l'analyse précédente facilitera cette étape et permettra de bien se positionner : potentiels, tendances et croissance attendue des marchés, secteurs, segmentation, ...

Qui achète

Typologies : tailles, caractéristiques, moyens, entreprises ou particuliers

Etablissez une liste des clients potentiels :

- qui ont exprimé un intérêt pour le produit ou le service et indiquer le pourquoi de cet intérêt
- une liste de clients potentiels qui n'ont pas manifesté d'intérêt pour le produit ou service proposé et donner les raisons de ces réactions.

Combien achètent aujourd'hui et demain

Quantifiez grâce aux sources de données chiffrées disponibles : organismes professionnels, institutions nationales et internationales, analyses et études de marché, discussions avec d'éventuels distributeurs, ventes de la concurrence, ...

Le business model

Où : comment l'entreprise gagne de l'argent

Je vends quoi ?

Un service, un produit, un droit d'utilisation, ...

A quel tarif

A qui ?

Qui est le décideur chez mon client acheteur
Quel est son processus de décision
Quel est le cycle de vente

Comment ? ... et pourquoi ?

Directement ou par un réseau de distributeur
Abonnement ou vente unique
Maintenance ou support
Transfert de propriété

La concurrence

Classer les concurrents par catégories

Le principe est de fournir l'information qui montre où est la différence (forces et faiblesses) par comparaison systématique avec les autres acteurs

L'absence de concurrence n'est que très rarement un bon signe

Si le marché existe, plusieurs acteurs en auront fait l'analyse. On peut être plus malin, plus rapide, plus intelligent, on n'est jamais tout seul.
Pas de concurrence = pas de marché !

En revanche l'avance technologique sur ses poursuivants est essentielle

... si elle peut être conservée et qu'elle soit effectivement une réponse à une attente effective des utilisateurs.
Quelles barrières à l'entrée ?

Le « mapping concurrentiel »

Quand il existe, on reprendra le « magic quadrant » d'un « Gartner » qui sert de référence aux analystes pour se positionner.

En son absence, l'enjeu est de créer 2 axes (par ex : performance / prix) qui :

- permettent de mettre tous les concurrents sur le graphique ...
- ... en s'assurant d'y figurer en haut à droite ou au milieu

L'équipe

- Identifier les fonctions essentielles
- Chacun à son poste
- Des responsabilités clairement définies
- Les profils doivent être légitimes
- Expérience en rapport avec l'enjeu des tâches
- Peu importe l'âge, pensez plutôt aux références
- Un mini CV de chaque collaborateur montrant l'expérience de chacun

Exemples des « ingénieurs » qui n'ont pas prévu de commercial ou à l'inverse du « commercial » qui n'a pas de directeur de production

Historique et réalisations

Historique :

- Quelques lignes seulement, comment l'entreprise en est arrivé là
- Réalisations déjà obtenues
- A quelle phase du projet en est-on

Actifs et endettement

- Synthèse des grandes masses actives et passives
- Structure de l'endettement (court, moyen et long terme)

Répartition du capital

- Tableau (ou « camembert ») : nom, nombre de titres, valeur, % de détention
(Les actionnaires très minoritaires peuvent être regroupés)

Stratégie post-opération

- Ou : mode opératoire des 18-24 premiers mois
- Ou : quelle mise en œuvre de la stratégie (1 page)

Exposez les décisions de gestion qui seront prises de manière très pragmatique
Logique : Quoi – quand – qui – comment – pourquoi

Et particulièrement la stratégie commerciale (*les plans opérationnels marketing & commercial = le point faible de beaucoup de BP*)

- quels types de clients vont être visés prioritairement ? Et dans un deuxième temps... ? Comment va-t-on les approcher ?
- quels aspects de l'offre de la société, par exemple la qualité, le prix, le service après vente... seront mis en avant pour faciliter les ventes ?
- le produit ou le service sera-t-il au départ proposé au niveau international ou au niveau national et pourquoi ? Comment le développement international de la société est-il appréhendé ?...
- description des canaux de distribution qui seront utilisés ? La société aura-t-elle sa propre force de vente ? des distributeurs ? des intégrateurs ?
- quelles sont les marges à laisser à ces intermédiaires ?
- à quel rythme sera mise en place la force de vente ?
- description des garanties proposées aux clients et de la façon dont la maintenance sera assurée.
- quelles actions marketing sont envisagées et pour quel budget ?
- quels sont les moyens utilisés par la société pour se faire connaître ? participations à des salons, publicité dans des magazines spécialisés, mailing, internet, ...

R&D, production, logistique, ...

Quelles embauches

Quels investissements en phase avec l'ambition : acquisition de matériels ou immatériels, d'espaces, de compétences

Road Map, étapes et calendrier, objectifs intermédiaires

Les risques

Les investisseurs détestent les surprises. Il est préférable d'avoir des scénarios prévus face à un certain nombre de situations difficiles ...

Vous pouvez résumer dans un bref tableau : situation, probabilité d'arrivée, niveau d'importance pour le projet, comment la situation est traitée

L'opération proposée

Synthèse

Présentez la demande objet du document en rappelant l'enjeu pour l'avenir de l'entreprise et du projet

Quoi ? (capital, emprunt, ... accompagnement, réseau, ...)

Combien ? Quand ? Pour faire quoi ?

Vous tenez jusqu'à quand (*burn rate*) ?

Quels besoins de fonds à 2 / 5 ans ?

Pertinence et cohérence de ce que l'on veut faire et des montants à lever / du financement global

Exprimez le rapport de l'opération avec ce qu'elle permet de réaliser.

C'est le moyen de montrer l'incidence relative de l'opération et l'ouverture qu'elle procure

Quel levier est attendu

Exprimez l'augmentation de valorisation attendue à l'issue du plan (imaginez raisonnablement ce que l'entreprise peut valoir à terme)

(nous vous déconseillons de donner une valeur de l'entreprise à aujourd'hui !)

Mettez en avant les éléments générateurs de cette augmentation.

Quelle stratégie de « sortie » prévoyez-vous pour les investisseurs et à quel terme

Vos souhaits de porteur de projet

Vos idées réalistes quant au type de sortie (cession industrielle, à qui, LBO, autres investisseurs, marché ...)

Prévisions financières

Des tableaux simples

Construction du CA (le plus important !...)

Construisez ce tableau de sorte que les hypothèses peuvent varier sans avoir à reconstruire l'ensemble.

Exprimez les hypothèses : elles donneront lieu à débat

Détail de la Marge Brute (moins vital)

Vous montrez ici la sensibilité du modèle économique aux éléments de coûts directs en séparant charges fixes et variables.

Comptes de Résultats prévisionnels

Gardez la présentation « comptable ». Un minimum de détails permet de contrôler rapidement la cohérence des évolutions.

Les charges de personnel et leurs évolutions peuvent donner lieu à un tableau annexe.

	N	%	N + 1	%	N + 2	%
CA						
Achats & variation stocks						
Charges externes						
Impôts et taxes						
Charges personnel						
Dotations						
Autres charges						
R d'Exploitation						
R financier						
R courant avant impôt						
R exceptionnel						
Intéressement						
I.S.						
Résultat net						

Détail des investissements

Regroupez-les par catégories significatives et dates de mise en œuvre.

Tableau de financement

Ce tableau servira de référence à la justification du besoin exprimé.

La position de trésorerie finale permet de mesurer le niveau de sécurité du projet (*conseil : sécurisez le tout en prévoyant un décalage de 6 mois ...*)

(*Un prévisionnel de trésorerie mensuelle pourra vous être demandé : il permettra de constater quel est le point bas de trésorerie et quand il intervient*).

Conclusion

A travers votre business plan « gagnant », vous avez donc prouvé que :

- Vous répondez à un « vrai et gros » problème ... du point de vue du client !
- Votre solution est un « must have »
- Les bénéfiques clients sont importants
- Le management est légitime pour réussir
- Votre marché est vaste et composé d'acteurs riches
- Vous avez des avantages concurrentiels
- Vous avez la bonne stratégie de développement
- Vous allez créer de la valeur pour vos actionnaires