

Chapitre 4 : Le business plan et le BMS

Le Business Model Stratégique (BMS) dans la Création d'une Startup

Le Business Model Stratégique (BMS) est un outil essentiel qui permet aux entrepreneurs de structurer leur projet de startup en définissant clairement la manière dont leur entreprise va créer, délivrer et capturer de la valeur. Contrairement au business plan, qui détaille les aspects opérationnels et financiers, le BMS est une vision globale et synthétique du fonctionnement de l'entreprise.

1. Définition et Importance du BMS

Le Business Model Stratégique repose sur une analyse approfondie des éléments fondamentaux qui assurent la viabilité et la pérennité d'une startup. Il permet :

- D'identifier les segments de clientèle et leurs besoins.
- De définir la proposition de valeur unique qui différencie l'entreprise sur le marché.
- De structurer les sources de revenus et les coûts associés.
- D'optimiser les ressources et les partenariats clés pour garantir un développement efficace.

2. Les Composantes Clés du BMS

Un BMS repose généralement sur le **Business Model Canvas** d'Alexander Osterwalder, qui se compose de neuf éléments essentiels :

1. **Proposition de valeur** : Quelle solution unique apporte la startup à ses clients ?
2. **Segments de clientèle** : Quels sont les profils des clients ciblés ?
3. **Canaux de distribution** : Comment l'entreprise atteint-elle ses clients ?
4. **Relations clients** : Comment la startup interagit-elle avec ses clients ?
5. **Sources de revenus** : Quels sont les modèles de monétisation utilisés ?
6. **Ressources clés** : Quelles sont les ressources essentielles pour assurer l'activité ?
7. **Activités clés** : Quelles sont les tâches fondamentales pour fournir la proposition de valeur ?
8. **Partenariats clés** : Quels partenaires stratégiques sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ?
9. **Structure des coûts** : Quels sont les coûts liés au fonctionnement de la startup ?

3. Élaboration et Validation du BMS

Pour construire un BMS efficace, il est essentiel de suivre plusieurs étapes :

1. **Analyse du marché** : Étudier la concurrence, les tendances et les attentes des clients.
2. **Définition des objectifs** : Clarifier la vision et les ambitions de la startup.
3. **Expérimentation et ajustements** : Tester les hypothèses et ajuster le modèle selon les retours des clients.
4. **Recherche de financement** : Utiliser le BMS pour convaincre les investisseurs et partenaires potentiels.

4. Lien entre le BMS et la Réussite de la Startup

Un Business Model Stratégique bien conçu offre plusieurs avantages :

- **Clarté et cohérence** dans la structuration du projet.
- **Facilité d'adaptation** aux évolutions du marché.

- **Optimisation des ressources** et des coûts.
- **Amélioration de l'attractivité** auprès des investisseurs.

En conclusion, le BMS est un outil incontournable pour assurer le succès d'une startup. Il permet de structurer une idée d'entreprise de manière efficace, en garantissant sa viabilité économique et stratégique.

LE BUSINESS PLAN

Un business plan est toujours d'une grande utilité lorsqu'une entreprise se trouve devant une étape importante de son développement, que ce soit la fondation d'une société, l'introduction d'un nouveau produit, l'expansion à l'étranger, la reprise d'une autre société ou la planification de la succession. Dans ces cas ou dans des cas similaires, il est important de montrer avec le business plan que toutes les chances de succès sont réunies, ce qui requiert une étude approfondie du marché et une planification précise des activités de l'entreprise.

Elaborer un business plan nécessite, d'une part, que le management expose ses propres conceptions et objectifs de façon claire, précise et compréhensible pour tous, d'autre part, qu'il présente aux partenaires commerciaux éventuels ou aux futurs cadres les perspectives et les risques de la stratégie commerciale envisagée. Il expose de façon transparente les solutions retenues pour satisfaire les véritables besoins des clients, générant ainsi la confiance dans l'entreprise. Avec un bon management, il constitue la base requise pour l'obtention de rendements durables, supérieurs à la moyenne. Par conséquent, le business plan joue également un rôle important dans la prospection de la clientèle et lors de négociations.

Parmi les objectifs d'un business plan on peut citer :

- Permet d'étudier de façon approfondie une idée ou un projet commercial et d'en démontrer la faisabilité ;
- Procure des bases de décision aux futurs partenaires commerciaux ;
- Permet de présenter des projets commerciaux de façon efficiente.

A l'issu de ce chapitre, vous serez capables de :

- Traduire les besoins de l'entreprise en chiffres.
- Produire un business plan.
- Utiliser un business plan.
- Adapter un business plan à son entreprise.

1. Le résumé

Un business plan résume les grandes lignes du projet de création. C'est un outil essentiel pour les éventuelles discussions avec les partenaires ou le banquier. De manière non exhaustive, un Business Plan doit comprendre :

- Une présentation du projet et du produit/service à commercialiser,
- Une analyse du marché que l'on désire intégrer,
- Les moyens de production envisagés,
- Le dossier financier prévisionnel.

Le résumé du projet est réalisé à la fin de la démarche lorsque toutes les données du problème sont connues. Il vise à donner à l'interlocuteur, en une ou deux pages, une vue synthétique du projet. Il doit susciter son

intérêt en lui montrant les potentialités du produit sur le marché, le domaine d'activité, l'innovation ou l'originalité du produit, son état de développement (nature du risque) et les enjeux financiers. Ceci sera clôturé par le montage financier d'où découlera la demande de financement en capital et en financement bancaire éventuel.

2. L'introduction

L'introduction contient un historique du projet et une présentation des promoteurs. Il s'agit de raconter brièvement le début de l'histoire et d'aller chercher dans les CV des promoteurs les éléments pertinents par rapport au projet. Ceci permettra de mettre en évidence l'adéquation entre l'homme et le projet. Les CV complets seront mis en annexes. La plupart des investisseurs en capital à risque ont pratiquement leur décision prise après lecture de ces deux premières parties. C'est dire l'intérêt de les soigner.

3. L'environnement

C'est de l'examen de l'environnement qui change que se détectent les opportunités. Celles-ci seront d'autant plus pertinentes qu'elles seront supportées par un courant profond et durable de cette évolution de l'environnement.

4. Les objectifs à long terme

Une fois l'opportunité identifiée, on doit prendre de la distance par rapport au projet et se projeter dans le futur en privilégiant la vision de l'entreprise en termes qualitatifs. Quel type d'entreprise veut-on ? Entreprise familiale ou multinationale ? Entreprise locale ou européenne ? Toutes les visions sont légitimes et il n'y a pas de jugement de valeur à faire.

5. Les objectifs à moyen terme

Les objectifs à moyen terme sont des objectifs intermédiaires à horizon de trois à cinq ans pour l'entreprise :

- Objectifs.
- Facteurs-clés de succès (déterminer ce qui doit bien marcher pour réussir. Cela peut être la vitesse de la présence sur les marchés mondiaux ou la réussite d'un partenariat pour s'installer à l'étranger).
- Plans contingents : Il est toujours plus prudent de s'aménager une porte de sortie en cas d'insuccès. Mieux vaut une retraite ordonnée qu'une débandade.

6. Le plan d'action

Il contient :

1. Le plan marketing : Programmation des actions et objectifs de l'entreprise basée sur une analyse stratégique.
2. Le plan financier : Joint aux statuts et présenté selon une structure claire.

7. Le montage financier

Le montage financier est l'origine des fonds permanents à moyen et long terme et du financement de l'exploitation. Il résulte des accords obtenus ou en voie d'obtention de la part des différentes sources de financement.

Relation entre le Business Model Stratégique (BMS) et le Business Plan

Le **Business Model Stratégique (BMS)** et le **Business Plan** sont deux outils complémentaires essentiels dans la création et le développement d'une startup. Bien qu'ils soient souvent confondus, ils répondent à des objectifs différents et s'utilisent à différentes étapes du projet entrepreneurial.

1. Différences fondamentales entre le BMS et le Business Plan

Critères	Business Model Stratégique (BMS)	Business Plan
Objectif	Définir la logique de création, de livraison et de capture de valeur	Détailler le fonctionnement opérationnel et financier du projet
Contenu	Proposition de valeur, segments de clients, sources de revenus, activités clés, ressources, partenariats, structure des coûts	Étude de marché, stratégie commerciale, plan marketing, structure juridique, prévisions financières
Utilisation	Conception et validation du modèle économique	Recherche de financement et planification stratégique
Format	Synthétique (Business Model Canvas ou autre format visuel)	Document détaillé (20 à 50 pages)
Flexibilité	Évolutif et adaptable rapidement	Plus figé, nécessitant des mises à jour régulières

2. Complémentarité entre le BMS et le Business Plan

- **Le BMS est la base du Business Plan** : Avant de rédiger un Business Plan, il est crucial de définir un modèle économique viable. Le BMS permet de structurer l'idée de départ et d'identifier les principaux leviers de succès.
- **Le Business Plan approfondit le BMS** : Une fois le modèle économique défini, le Business Plan détaille les aspects stratégiques, opérationnels et financiers pour démontrer la viabilité du projet aux investisseurs et partenaires.
- **Le BMS reste évolutif, tandis que le Business Plan sert de référence** : Le BMS permet d'ajuster rapidement la stratégie de l'entreprise en fonction des évolutions du marché, tandis que le Business Plan est une feuille de route plus structurée.

3. Application dans le processus de création d'une startup

1. **Phase d'idéation** : Élaboration du BMS pour structurer l'idée et tester sa faisabilité.
2. **Phase de validation** : Affinement du modèle économique en fonction des retours du marché.
3. **Phase de développement** : Rédaction du Business Plan pour formaliser la stratégie et rechercher des financements.
4. **Phase de croissance** : Mise à jour du Business Plan en fonction de l'évolution du BMS et des résultats obtenus.

En résumé, le BMS permet de poser les bases stratégiques d'une startup, tandis que le Business Plan formalise le projet pour assurer sa mise en œuvre et attirer des investisseurs. Une bonne maîtrise de ces deux outils est essentielle pour assurer la pérennité et la réussite de l'entreprise.