



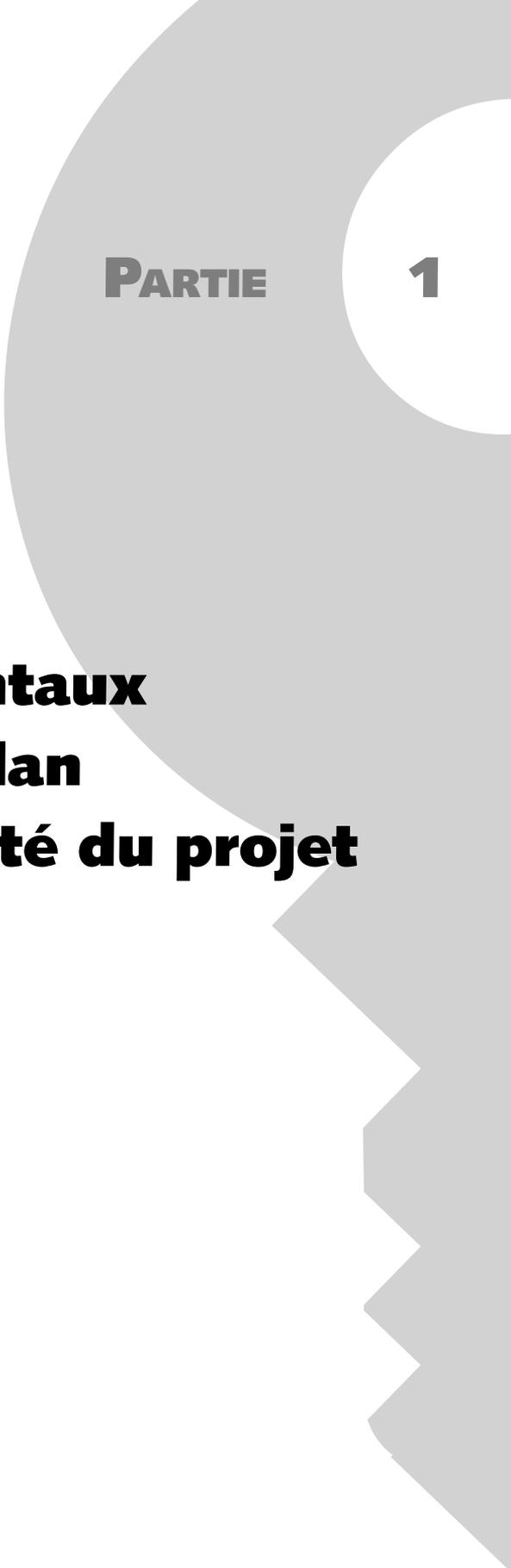
Sébastien Ristori

2^e édition

LES CLÉS DU

**BUSINESS
PLAN**

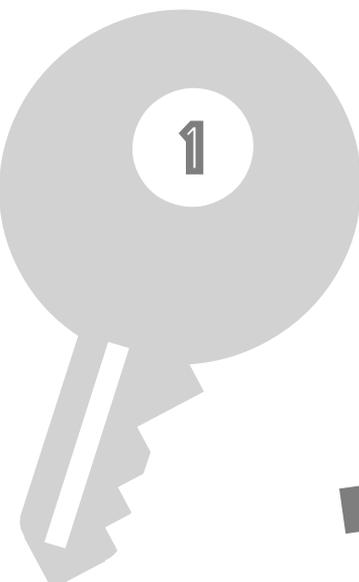
ellipses



PARTIE

1

**Les fondamentaux
du business plan
et l'opportunité du projet**



1

Le rôle du business plan

Contexte

Le business plan, aussi appelé « plan d'affaires », est un guide pour la planification stratégique d'une entreprise. Il détaille les objectifs, les stratégies pour les atteindre, ainsi que les ressources nécessaires. Il présente une projection des flux de trésorerie, aidant à évaluer la viabilité financière du projet. Le business plan sert à comprendre comment créer et maximiser la valeur pour les clients, pour les parties prenantes et pour l'actionnaire.

Les trois grands objectifs du business plan

Planifier



Convaincre



Communiquer

La place du business plan

Le concept formel de « business plan » a commencé à émerger au milieu du XX^e siècle. Dans les années 1950 et 1960, avec le développement des sciences de gestion et l'émergence du capitalisme de la firme moderne, les entreprises ont commencé à adopter des techniques de planification plus formelles pour guider leurs activités. Ces plans ont évolué pour devenir des outils plus détaillés et prédictifs, couvrant divers aspects de l'entreprise, notamment la finance d'entreprise, le marketing, les opérations et la stratégie. À partir des années 1970, avec la montée de l'investissement, les business plans ont pris une place centrale notamment comme moyen de convaincre les investisseurs potentiels de la viabilité et du potentiel de rentabilité d'une activité. Les entrepreneurs ont commencé à utiliser des business plans pour présenter leurs idées aux investisseurs, démontrer

comment ils prévoient de gérer les activités et prédire les rendements financiers. Aujourd'hui, le business plan est un élément standard de la gestion d'entreprise et est utilisé par les entreprises de toutes tailles, des start-up aux multinationales.

Les avantages du business plan

Le business plan est un outil d'information stratégique et financier complet. Il fournit une série d'informations et d'indications sur un projet entrepreneurial, quel qu'il soit. Un business plan est « une feuille de route », il définit où et comment une activité peut se développer. Il détaille la mission, la vision, les objectifs à long terme et les stratégies pour les atteindre. Il peut servir d'outil de gestion pour suivre, surveiller et évaluer les progrès de l'entreprise. Les objectifs du business plan aident les entrepreneurs à rester concentrés et à aligner leurs activités quotidiennes avec leurs objectifs stratégiques. Par ailleurs, lorsqu'une société fait face à un besoin de financement, un business plan bien structuré et convaincant est souvent requis pour lever des fonds, par un prêt bancaire, par du capital-risque ou par un autre type de financement. Les investisseurs et les prêteurs souhaitent comprendre comment la société prévoit de devenir profitable, rentable et à quel moment elle le sera. Un business plan peut également aider à attirer des partenaires commerciaux, des employés et des fournisseurs. Un plan d'affaires solide peut démontrer que la firme a un avenir prometteur, ce qui peut aider à attirer des talents et à établir des relations commerciales. Enfin, il permet d'identifier les risques et les enjeux potentiels auxquels une activité pourrait être confrontée. Cela comprend l'analyse des concurrents, l'évaluation des tendances du marché et la planification de scénarii de sortie.

Les critiques

Pourtant, l'usage de ce dernier est très souvent critiqué ou galvaudé. Pour les détracteurs du business plan, ce document contient plusieurs limites. Les opposants au business plan soutiennent que les projections financières à long terme dans les plans d'affaires sont inévitablement basées sur des suppositions et des incertitudes, et ne peuvent donc pas être précises. Les marchés évoluent rapidement et de nombreux facteurs imprévus peuvent influencer le succès d'une entreprise, ce qui rend les prévisions sur plusieurs années très subjectives. Certains estiment que les business plans figent la société dans ses activités, sa stratégie et ses opérations. Ils suggèrent qu'un plan d'affaires peut freiner l'innovation et la capacité à réagir rapidement aux changements du marché. Ils sont notamment critiqués pour être longs à écrire parce qu'ils nécessitent beaucoup de recherche et d'analyse. Les détracteurs soutiennent que ce temps pourrait être mieux utilisé à travailler directement sur le produit ou sur le service, ou à interagir avec les clients. Dans le cas de certaines start-up, en particulier dans le secteur technologique, où les dirigeants opèrent dans des domaines si nouveaux et changeants que la rédaction

d'un business plan détaillé peut sembler inutile. Les critiques soutiennent qu'il est plus important de se concentrer sur la création d'un produit minimum viable et de l'adapter en fonction des commentaires des utilisateurs que de passer du temps à l'écriture d'un business plan.

Les situations nécessaires à l'élaboration d'un business plan

Dans la vie de l'entreprise, notamment pour aider les actionnaires, les financiers ou les parties prenantes à prendre des décisions d'investissement ou de financement, la mise en œuvre d'un business plan est nécessaire. En voici quelques raisons :

- **Le cas du choix d'investissement pour le développement** : Dans le cas spécifique du choix de l'investissement productif, le business plan doit fournir une description détaillée de l'entreprise, de son produit ou de son service, de son marché cible et de sa stratégie de vente et de marketing. Ces informations sont complétées des tendances du marché et de l'analyse des concurrents. Ces données aident les investisseurs à mesurer l'opportunité d'investissement et à déterminer si elle correspond à leurs critères et à leur appétit pour le risque. Le dossier contient obligatoirement des prévisions financières détaillées, y compris les projections de chiffre d'affaires, de coûts, de bénéfices et de flux de trésorerie spécifiques à cet investissement. Le business plan projette, grâce aux calculs d'actualisation, les valeurs actuelles nettes de l'investissement. Ces informations permettent aux investisseurs d'évaluer la rentabilité potentielle de l'investissement. Le plan d'affaires donne également un aperçu des compétences nécessaires à l'élaboration du projet et de la nouvelle équipe à constituer pour gérer les opérations. Enfin, le dossier présente les risques du projet. Les investisseurs utilisent ces informations pour évaluer la façon dont l'entreprise prévoit de gérer ces risques et pour décider si le niveau de risque leur est acceptable.
- **Le cas de l'acquisition / reprise d'activités** : Dans le cas d'une acquisition d'entreprise, notamment par une personne morale, le business plan revêt une forme particulière. Le document devient plus copieux tant les informations sur les synergies entre les deux activités, sur la nouvelle composition de l'équipe de direction et sur le nouveau positionnement de marché sont importantes. Le business plan comprend les grandes motivations du projet de rapprochement par l'acquéreur. Il présente le nouveau positionnement stratégique de l'entité combinée, et le résumé de l'ensemble des due diligence déjà réalisées, notamment le diagnostic stratégique et financier, de la société cible. Le dossier met en valeur les points forts de l'acquéreur et les synergies industrielles attendues grâce à l'acquisition de la cible. Le dossier présente une évaluation détaillée de la cible achetée, de la stratégie globale de développement, du rétroplanning de l'opération d'acquisition, d'éventuelles autres due diligence à mener, des investissements complémentaires

à réaliser à l'issue de l'opération de rapprochement. Il inclut bien évidemment la planification financière globale, le montant des synergies attendues, le type de financement envisagé pour acquérir la société cible et les actions de transition et de planification auprès des équipes après la reprise de l'activité. Le business plan d'une acquisition est différent de celui d'une création d'activité, car il s'attache à démontrer que le rapprochement entre les deux sociétés, la société en vente et la société acquéreuse vont dégager de fortes synergies qui permettront, in fine, de rentabiliser l'opération et de créer de la valeur.

- **Le cas de la création d'entreprise et de la start-up :** Lors d'une création ex nihilo, le fondateur, appelé aussi « l'entrepreneur » doit se livrer à l'exercice traditionnel du business plan et mettre en forme, par écrit, son projet entrepreneurial. Le dossier lui sert de guide de démarrage et de développement, pour lui, mais aussi pour les investisseurs qui veulent comprendre l'idée et l'opportunité du développement de ce projet. La rédaction du business plan oblige l'entrepreneur à réfléchir en profondeur à tous les aspects de l'entité. Il lui faut décrire précisément le produit ou le service, le marché cible, la proposition de valeur, ainsi que la stratégie de vente et de marketing. Il doit s'exercer à détailler la stratégie, les objectifs de long terme et décrire les différentes étapes nécessaires pour les atteindre. Le dossier inclut la planification financière, partie fondamentale pour vérifier que les flux de trésorerie futurs seront suffisants pour assurer la sortie en capital des investisseurs.

Le business plan est un outil de communication

Un business plan peut servir d'outil de communication à la fois interne et externe pour une entreprise, et ce, à différents stades de son développement. Dans le cas d'une communication interne, il aide à clarifier la vision et la stratégie, ce qui aide tous les collaborateurs et toutes les parties prenantes concernées à comprendre les objectifs et les moyens pour les atteindre. Il peut faciliter la coordination et la collaboration. Par ailleurs, lorsque la société évolue, le business plan peut être un outil important pour communiquer les changements stratégiques et les nouvelles priorités aux employés. Dans le cas d'une communication externe, un business plan peut aider à convaincre les investisseurs potentiels de la viabilité et du potentiel de croissance de l'entreprise. Tout comme les investisseurs en capital souhaitent appréhender la rentabilité et la viabilité de la société avant d'investir, les banques et autres prêteurs cherchent à comprendre un plan d'affaires avant de décider d'accorder un prêt à une société. Également, un business plan peut être utilisé pour attirer des partenaires stratégiques, des fournisseurs ou d'autres

parties qui pourraient aider à développer l'activité. Il peut aussi être utilisé pour attirer des talents de haut niveau en démontrant la vision, la stratégie et le potentiel de la société.

La mise à jour du business plan

Un business plan doit être tenu à jour pour plusieurs raisons : une entreprise grandit et évolue, ses objectifs, sa stratégie, son marché cible et d'autres éléments clés peuvent changer. Le business plan doit refléter ces changements afin d'être un guide efficace pour la prise de décision et la planification. Également, les conditions du marché peuvent évoluer rapidement, avec de nouveaux concurrents, de nouvelles technologies, des changements dans la réglementation, des conjonctures économiques différentes, et bien d'autres facteurs. Un dossier à jour peut aider une société à rester compétitive et à saisir de nouvelles opportunités. C'est aussi le cas pour les prévisions financières contenues dans le plan d'affaires qui sont basées sur des informations plus récentes et plus précises. Les investisseurs, les prêteurs, les partenaires, les employés et les autres parties prenantes ont par ailleurs besoin d'informations régulièrement à jour sur l'entreprise. La « mise à jour » du BP contribue à communiquer efficacement sur la stratégie et la performance des activités. Cela permet aux décideurs d'être réactifs dans le cas d'une demande de financement.

Qui rédige le business plan ?

Il n'y a qu'une seule règle : le porteur de projet, accompagné de ses pairs, ou un membre important de l'équipe de direction du projet doivent rédiger ou participer très activement à la rédaction du business plan. Dans le cas des organisations structurées avec un comité de direction, pour un nouvel investissement ou pour une acquisition d'entreprise, le business plan est très souvent élaboré par le directeur financier et ses équipes. Il rédige le dossier, de la planification stratégique aux éléments financiers afin de le présenter aux décideurs, aux actionnaires actifs et au management de la société, pour que ces derniers apportent leurs corrections, modifications et ajustements. Ce fonctionnement est plutôt simple : le directeur financier connaît les motivations des dirigeants, il est facile pour lui de les exprimer dans le dossier. Dans le cas d'une création d'activité, c'est le porteur de projet qui doit rédiger le business plan. Souvent, l'entrepreneur n'a pas toutes les vastes connaissances requises nécessaires pour construire l'intégralité du dossier. Il peut alors se faire aider par un consultant spécialisé en management, ou un analyste financier. Toutefois, que le lecteur soit vigilant : **en aucun cas, un porteur de projet ne doit sous-traiter l'intégralité de son business plan sans en superviser l'élaboration, ni même en comprendre les données chiffrées qui y sont renseignées.** Cette erreur est souvent fatale à un entrepreneur qui fait le choix de la paresse intellectuelle plutôt que de l'effort par l'apprentissage.

Le consultant externe ne doit pas élaborer une stratégie en étant seul de son côté, sans échanger avec son client et sans tenir compte de ses choix. In fine, le consultant, malgré les conseils qu'il est amené à donner, doit construire un dossier comme souhaité par son client. Le consultant peut rédiger ses remarques pour conserver une trace écrite, mais le client est le décideur. Il est toutefois important d'insister sur l'obligation pour l'entrepreneur de maîtriser la totalité du business plan, même si ce dernier n'est pas à l'aise avec les concepts stratégiques et financiers. Il ne faut jamais sous-traiter l'élaboration d'un prévisionnel financier sans avoir été maître des chiffres qui y ont été renseignés, et sans comprendre chaque ligne des comptes qui ont été élaborés.

L'alternative au business plan

La méthode SynOpp, développée par Claude Ananou, professeur à HEC Montréal, est une approche présentée comme une alternative au business plan traditionnel. Elle est basée sur l'idée que le processus d'entrepreneuriat est dynamique et incertain, et qu'il est donc difficile de le planifier avec précision. La méthode SynOpp, ou « SYNthèse des Opportunités », consiste à identifier et à synthétiser les opportunités d'affaires tout au long du processus d'entrepreneuriat. Plutôt que d'essayer de tout planifier, cette approche suggère de prendre des mesures immédiates et de s'adapter constamment en fonction des résultats et des nouvelles informations.

Points clés

- ➔ Le business plan est un outil pour convaincre des partenaires, des financiers, mais avant tout soi-même, le porteur de projet, l'entreprise, de la viabilité économique, industrielle et financière de l'activité.
- ➔ Le business plan est un outil de communication annuel, il est mis à jour au gré des évolutions de marché et des choix stratégiques opérés par le management.
- ➔ Un business plan est rédigé par le porteur de projet, compris et validé par le porteur de projet, quel que soit son rôle.

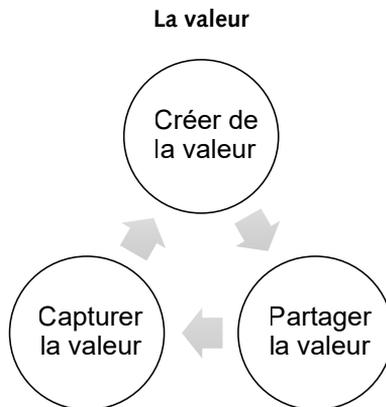


2

La valeur, concept central du business plan

Contexte

La création, le partage, et la capture de la valeur constituent un cadre stratégique fondamental pour les entreprises. La création de valeur consiste à développer des produits ou services qui répondent aux besoins du marché. Le partage de la valeur implique la diffusion de ces bénéfices aux clients et aux autres parties prenantes. Finalement, la capture de la valeur permet à la firme de bénéficier de son travail en générant des profits pour réinvestir ou satisfaire les actionnaires.



Les notions de valeur remontent à l'antiquité, avec les travaux de Platon et d'Aristote. Mais la valeur au sens économique du terme a été développée par l'économie classique, d'après les concepts d'Adam Smith avec la valeur d'échange en opposition à la valeur d'usage. Marx introduira bien plus tard la valeur travail comme étant la somme de la quantité de main-d'œuvre nécessaire à l'élaboration d'un objet. D'autres auteurs, notamment les néoclassiques, Walras et Menger,