

# Élaborer son «business plan» (2<sup>e</sup> partie)

par Jacques Lesieur, associé, et Lionel Aubert, consultant, Pricewaterhousecoopers Entreprises, France

## Facteurs clés de succès

À l'issue de l'approche du marché faite précédemment, il faut lister l'ensemble des facteurs générateurs de l'acte d'achat du produit ou du service de manière globale (pas propre(s) au(x) produit(s) de l'entreprise, mais propres au marché auquel s'adresse le produit) en répondant à la question primordiale : «Pourquoi achète-t-on ce type de produit ?» Exemples : prix, utilité, plaisir, confort, qualité...

## Positionnement et avantages concurrentiels

Cette partie qualitative fondamentale (la plus importante ?) doit permettre de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les choix faits par l'entreprise parmi l'ensemble des facteurs clés de succès énumérés dans la partie précédente, et dans lesquels elle excelle.
- Ainsi, comment l'entreprise va-t-elle clairement se différencier de ses concurrents ?
- Par l'intermédiaire de ses avantages concurrentiels, vers quelle image l'entreprise (le produit de l'entreprise) veut-elle tendre ?
- Conclure sur les risques et les opportunités liés au positionnement de l'entreprise (et de ses produits).

Plus que dans toute autre partie, il convient d'insister ici sur l'intérêt de l'utilisation d'une matrice d'analyse de positionnement stratégique, claire et exhaustive, dont les unités en abscisses et en ordonnées permettent de mesurer la performance de l'offre sur ses deux avantages concurrentiels principaux.

Comment allons-nous faire (le «ensemble») ?

## Définition précise du ou des marchés

- Si marché(s) étranger(s) : quels pays et quelle ventilation des ventes dans l'intervalle de prévisions entre ces pays ;
- Si marché local ou français : CSP clientèle, âge, sexe (segmentation), et quelle ventilation des ventes dans l'intervalle de prévisions entre ces catégories définies.

Définition précise du ou des produits – gamme(s) de produit(s) – et de la politique tarifaire.

- Largeur et profondeur de la ou des gammes de produits, et prix unitaire de chacun d'entre eux ;
- (Si cela n'a pas déjà été traité) comparaison avec les concurrents directs.

## Partenariats «stratégiques»

- Passer en revue les rapprochements industriels éventuels, le soutien de collectivité(s) locale(s), les accords commerciaux passés ou à venir, les partenariats avec les médias, les cabinets

de conseil, les associations importantes...

À l'issue de cette description de la stratégie globale du projet de développement de l'entreprise, il faut tenter de rapprocher cette stratégie d'une ou de plusieurs des stratégies génériques auxquelles elle peut se rattacher afin de la qualifier au mieux :

- Stratégie de marché (pénétration, développement de marché, développement du produit) ;
- Stratégie de produit (concentrée, horizontale, conglomérat) ;
- Stratégie de réduction des coûts (intégration en amont, en aval, intégration horizontale) ;
- Stratégie défensive (joint-ventures et fusions, réduction, renoncement).

## Découpage stratégique par fonction

Afin de passer des choix stratégiques aux plans d'actions opérationnels, il faut, à ce point de l'étude, décliner la stratégie globale au niveau de toutes les fonctions de l'entreprise :

### La fonction commercialisation

Il s'agit dans cette partie de balayer plus spécifiquement la stratégie de distribution de l'entreprise :

- Indiquez quel type de canal(aux) de distribution vous comptez utiliser pour la distribution de vos produits (vente par correspondance, grossistes, revendeurs, agents, magasins spécialisés, grande distribution, Internet...);
- Où en sont vos contacts avec ces canaux ?
- Quels sont les délais et les modes de règlement de ces canaux ?
- Envisagez-vous de vendre directement ? Si oui, par quels moyens ?
- S'il est prévu une force de vente, indiquez son nombre, sa structure, son type de rémunération...

### La fonction communication

Il faut ici décrire les principaux modes de communication qui seront employés : les salons, la presse, l'affichage, la radio, la télévision nationale et locale, les articles publicitaires, les catalogues, Internet...

### La fonction production (ou «servuction» si service)

Cette partie est dédiée aux principales modalités de production, de produits comme de services.

Son objectif est d'expliquer les principaux choix inhérents à cette fonction, en balayant les sujets énumérés ci-dessous.

- Les fournisseurs et les sous-traitants : il ne faut traiter ici que des fournisseurs «réels» (matières premières, produits finis ou semi-finis), pour lesquels l'entreprise ne joue pas un rôle de donneur d'ordre. Il faut veiller à répondre au plus de questions possible.

- Quels sont les principaux fournisseurs et sous-traitants (raison sociale, lieu d'implantation, brève description en une ligne) ?
- Quel est le rôle de chacun d'entre eux par rapport au produit (quelle partie du produit, importance relative de cette partie par rapport au produit fini) ?
- Quelle est la part de sous-traitance dans l'activité ?
- Si ces éléments sont déjà connus : coût unitaire ou forfait, délais de fabrication moyen et de livraison, et délais de paiement prévus.

- Les unités de production : découpage et fonction(s) par rapport au produit/service finis.

Recherche et développement : il s'agit dans cette partie de faire un tour d'horizon rapide de la fonction recherche et développement, et notamment :

- D'établir un bref bilan des acquis : historique, prototype(s), protection(s) intellectuelle(s)... ;
- De résumer les phases et les étapes clés à venir de la fonction (le(s) développement(s) de cette fonction). Important : concernant les brevets et les licences (annexer des copies en annexes) ;

En conclusion générale de cette partie, il peut être opportun de situer l'ensemble des étapes clés du plan de développement au sein d'une même échelle de temps, de préférence de façon visuelle, afin de faciliter la compréhension du timing du projet.

#### *Quelle traduction financière en attendre ?*

Il faut à ce point du dossier introduire la partie inhérente à la modélisation économique des hypothèses, en définissant et en justifiant l'intervalle de prévisions (généralement cinq ans), l'unité de période (généralement le trimestre), ainsi que la date initiale de démarrage.

La partie rédactionnelle et les projections d'un business plan ne font qu'un : il s'agit bien d'une traduction financière de l'ensemble des hypothèses émises dans la partie précédente.

Spécifiquement à la partie modélisation, le rôle du conseil est d'aider l'entrepreneur dans sa réflexion stratégique et ses examens de cohérence.

En conséquence, l'élaboration des prévisions s'effectue à partir des hypothèses fournies par le chef d'entreprise de manière formelle.

La construction des prévisions financières répond à une logique de processus au sein de l'entreprise pour n'en oublier aucun.

En reprenant le découpage fonctionnel introduit en partie précédente, le travail de modélisation financière peut se dérouler comme expliqué ci-après.

- Les ventes : construction du chiffre d'affaires.

En référence constante aux données stratégiques balayées au sein des parties précédentes, il faut maintenant formaliser les objectifs chiffrés que la société s'est fixés tout au long de l'intervalle de prévisions :

- Ces objectifs peuvent être exprimés en termes d'augmentation annuelle de chiffre d'affaires, de nombres de ventes par segments, en parts de marché, etc. ;

- Détailler la formation du chiffre d'affaires (largeur et profondeur de gamme(s), objectifs quantitatifs par canaux de distribution, puis valorisation.

#### *La fonction commercialisation*

- Le personnel : détailler la constitution et le fonctionnement de l'équipe affectée à cette fonction durant l'intervalle de prévision :

- la justification des fonctions et des grades ;
- le nombre ;
- les salaires (niveau, typologie) ;
- les perspectives d'évolution choisies.

- Les dépenses : détailler la rémunération du ou des réseau(x) de distribution choisi(s) ainsi que les dépenses directes liées à la fonction :

- les frais de recrutement, déplacement(s) ;
- les transport des produits, opération(s) promotion(s)...
- la liste des matériels pris en crédit-bail affectés à la fonction, et les coûts sur l'intervalle de prévisions.

- Les investissements : détailler les investissements (matériels immobilisés) rattachés à la fonction : achat de véhicules pour les commerciaux, téléphones portables...

#### *La fonction communication*

- Le personnel (idem commercialisation)
- Les dépenses. Détailler la nature des supports de communication définis : la campagne publicitaire, la participation à des salons ou à des congrès, le mailing, le sponsoring, les démonstrations, les catalogues, la presse...

Il faut ensuite parvenir à la valorisation de ce programme.

#### *La fonction production*

- Le personnel (idem commercialisation)
- Les dépenses : détailler le coût d'achat de l'ensemble des matières premières et des produits semi-finis (fournisseurs et sous-traitants) nécessités par la production.

Cette fonction nécessite également des dépenses directes : coût du contrôle qualité, du conditionnement, de la logistique, du SAV, et du recrutement du personnel affecté.

- Les investissements. Détailler les investissements rattachés à la fonction :

- les machines et les outillages spécialisés ;
- les aménagements pour le stockage ;
- les véhicules utilitaires et spécialisés.

- La gestion des stocks. Cette partie doit tenter de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les stocks nécessaires au démarrage de l'activité ?
- Quel mode de calcul doit être employé ?
- Pendant l'intervalle de prévision, quel doit être le nombre de jours «cibles» à prévoir pour le stock de matières premières, de produits semi-finis, d'en-cours et finis ?

#### *Recherche et développement*

- Le personnel (idem commercialisation).
- Les dépenses. Détailler des dépenses directes rattachées à la fonction.
- Les investissements.

#### *Fonction direction et fonctionnement («coûts partagés»)*

Cette fonction comprend l'ensemble des coûts et investissements partagés par l'ensemble de la structure, et qui ne sont de fait pas «affectables».

- Le personnel : détailler la constitution et le fonctionnement de l'équipe affectée à la direction générale et des équipes «support» (services administratifs et financiers)
- Les dépenses. Il s'agit des dépenses de fonctionnement et d'investissement communes à toutes les fonctions de l'entreprise.

Il s'agit également de l'ensemble des honoraires de l'expert-comptable, du commissaire aux comptes, du conseil juridique (contrats et brevets), des conseils divers, du coût de contentieux...

#### *Tableaux de synthèse et livrables*

Afin de fournir au lecteur l'ensemble des éléments nécessaires à sa bonne compréhension du modèle économique du projet, des éléments constitutifs des résultats, des équilibres financiers, ainsi que de la rentabilité attendue, les tableaux suivants doivent être intégrés en conclusion de la partie financière.

#### *Tableaux de synthèse*

- Frais de personnel par fonction ;
- Charges externes par fonction ;
- Investissements par fonction ;
- Besoin en fonds de roulement normatif

#### *Tableaux «livrables»*

- Tableau de formation du résultat et de la capacité d'autofinancement ;
- Tableau d'impact des coûts par fonction sur le résultat ;
- Plan de financement ;
- Bilans prévisionnels.

Suivant le besoin du lecteur, ces états pourront intégrer des éléments de benchmark sectoriel, ou de calcul d'agrégats nécessaires à la prise de décision d'investissement (VAN, TRI...).

Une étude de la sensibilité du modèle de prévisions financières viendra enfin compléter l'analyse, en permettant au lecteur d'apprécier les risques associés au projet présenté.

#### *Les principaux écueils à éviter*

Outre les nombreuses lacunes de formes, le manque de cohérence entre les parties qualitatives et quantitatives, et autres insuffisances rencontrées dans la modélisation financière de projets (incidences fiscales, lois d'encaissements et de décaisse-

ments...), quatre écueils majeurs semblent souvent provenir de la propre réflexion stratégique de l'entrepreneur, fréquemment rencontrés lors d'examen de cohérence :

- Le déséquilibre du portefeuille de domaines d'activités stratégiques (ou DAS) ;
- L'incohérence entre la stratégie choisie et l'organisation mise en place ;
- L'exploitation de DAS sans attrait, ou selon une stratégie non pertinente au regard des caractéristiques du marché adressé ;
- Méconnaissance de la concurrence.

#### *Business plan et PME*

Dans nombre de PME, la disponibilité, la qualité des informations et le personnel adapté manquent souvent pour permettre la bonne réalisation d'un processus de planification.

Malgré ces constats, on note que la démarche d'élaboration d'un business plan trouve maintenant sa place au sein des PME innovantes et performantes. Cela leur permet d'éviter les réactions hâtives génératrices de risques tout en entraînant la compréhension et l'adhésion du personnel, ce qui, au final, garantit d'éviter les tensions internes inutiles.

#### *Conseils de synthèse*

La réflexion et la modélisation stratégique concerne directement toutes les entreprises, qu'elles soient grosses, moyennes ou petites.

Pour être efficace, la conception d'un business plan doit partir de ce que l'on est pour dessiner ce que l'on veut devenir.

Le business plan est un document vivant, car construire un plan stratégique et le mettre à jour annuellement, c'est en faire un réel outil de management.

A ce titre, il faut associer les salariés à son élaboration et à sa refonte régulière.

Cette mise à jour doit être épaulée par la mise en place de tableaux de bord prospectifs, propres à transposer la stratégie globale de l'entreprise en contrats d'objectifs opérationnels mesurables.