

# Élaborer son «business plan» (1<sup>re</sup> partie)

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

## LE «BUSINESS PLAN» : DE QUOI S'AGIT-IL EXACTEMENT ?

Lorsqu'une entreprise envisage un plan de développement ambitieux qui nécessite la mise à plat de sa stratégie et de ses moyens, elle doit pouvoir se doter d'un outil de management interne et externe particulier, le «business plan».

Rédigé par l'entrepreneur, son équipe et ses conseils, le «business plan», ou plan d'affaires, est un dossier de présentation économique, organisationnel, humain et financier qui décrit de manière claire et exhaustive un projet d'entreprise et doit en transmettre le «souffle».

Pour convaincre des investisseurs potentiels qui en voient des dizaines et ne s'y trompent pas, il doit formuler qualitativement et quantitativement le projet stratégique de l'entreprise. A ce titre, il est aujourd'hui le support de communication incontournable qui permet à l'entrepreneur dirigeant de projeter le développement de son entreprise, d'offrir à ses partenaires (banquiers, actionnaires...) et à ses salariés une vision sur l'avenir. Cette démarche de planification est comparable à un voyage. Elle trace un itinéraire entre un point de départ et une destination ; elle part de ce que l'on est pour dessiner ce que l'on veut devenir et à quel rythme.

Le plan identifie les dangers principaux dont il faudra se méfier tout au long du voyage, et fournit les moyens d'éviter les crevasses et de sauter les obstacles. Il doit également procurer des repères pour confirmer la progression.

Il s'agit d'un document aux fonctions multiples et qui répond ainsi à un double intérêt.

Le premier est d'ordre interne et présente trois caractéristiques principales :

- un outil de gestion chargé de transcrire des choix stratégiques en objectifs financiers, organisationnels et structurels ;
- un outil analytique permettant d'évaluer la viabilité d'un projet (analyse des marchés, des concurrents, forces et faiblesses, valeur ajoutée...);
- un outil de motivation autorisant l'indexation des objectifs des collaborateurs sur le «plan de vol» de l'entreprise ou du projet.

Le second, plus qualitatif, est d'ordre externe, et fait du business plan un outil de communication et de «séduction». Destiné à des tiers décideurs, un tel document pourra alors avoir pour but de rechercher de nouveaux actionnaires, de préparer une introduction sur le marché, de rechercher des financements, de lancer une opération de croissance externe ou une cession, une alliance, un partenariat...

De ce fait, il conviendra de réfléchir en premier lieu sur les priorités ayant guidé la mise en chantier d'un business plan, puis

d'identifier ses principaux destinataires, afin de répondre à leurs besoins, et de traiter au mieux leurs préjugés.

## UNE PRÉSENTATION DYNAMIQUE

Un business plan se traduit par un document généralement constitué de vingt à cinquante pages et s'articule autour de deux parties principales.

- Le premier volet intègre :
  - une sous-partie «qualitative», qui expose les choix, la stratégie et les plans d'action ;
  - une sous-partie «quantitative», contenant les données chiffrées issues de ces choix et de ces plans d'action.

• Le second volet renferme les annexes. Ce qui distingue souvent un bon business plan est sa capacité à relier clairement les parties qualitative et quantitative dans un ensemble homogène.

La présentation générale du document doit s'appuyer sur un plan limpide, cohérent et fluide pour le lecteur, utilisant une présentation sans surcharge de texte (paragraphes aérés, illustrations, tableaux et graphiques).

Sans intervenir sur le style du rédacteur, nous préconisons d'employer des phrases courtes, une formulation active («nous prévoyons de» plutôt que «il est à prévoir...»), et d'utiliser une terminologie cohérente tout au long du document.

Tout le monde ne connaît pas le projet d'entreprise aussi bien que vous. Les acronymes, le jargon et autres termes non familiers sont à éviter ou à définir dans un glossaire.

Afin que la construction de votre business plan ait les meilleures chances de retenir l'attention de son lectorat potentiel, nous vous recommandons de prêter une attention particulière de forme aux quelques points (évidents mais...) suivants lors de la construction de votre document :

- l'adéquation du format avec la ou les cibles ;
- l'exhaustivité des informations en en-tête et pied de page ;
- la numérotation des pages ;
- les libellés des titres ;
- l'homogénéité des polices ;
- les soins apportés à la couverture ;
- la lisibilité et la profondeur nécessaire du sommaire ;
- la mise en évidence des contacts nécessaires à l'approfondissement du dossier ;
- les références du dossier (version, date, références internes...).

La présentation impeccable du document final devra prévoir une «accroche», entrée en matière percutante décrivant clairement la proposition de valeur, ainsi qu'une note de synthèse décrivant rapidement mais complètement le projet et ses enjeux : l'executive summary.

### Cinq points particuliers pourront trouver place en annexe :

- des études (extraits) ou données de marché, citées dans le corps principal du document en tant que source d'information ;
- des données de fond qui informent sur des processus spécialisés ou des concepts essentiels à l'approfondissement du lecteur, et qui vont plus loin que les affirmations faites dans le cœur du business plan ;
- des spécifications détaillées des produits cités ;
- des brochures, prospectus, parutions, revue de presse si nécessaire ;
- les CV complets des principaux porteurs du projet.

### LE CONTENU RÉDACTIONNEL : NOUS, EUX, ENSEMBLE

Le contenu d'un business plan doit apporter les éléments de réponse à cinq familles de questions qui conditionnent la réussite d'un projet de développement :

- quelle est la finalité du projet de mon entreprise ?
- quelle stratégie générale cela conditionne-t-il ?
- quelles stratégies fonctionnelles sont applicables et quels plans d'action y sont attachés ?
- quels sont les moyens à mobiliser et quels en sont les objectifs chiffrés ?
- quelle rentabilité financière peut en être attendue ?

Pour répondre à l'ensemble de ces questions, le triptyque générique suivant est à considérer dans le cadre de l'étude du business plan :

- nous : présentation du projet d'entreprise, facteurs clés de succès et avantages concurrentiels, planning de mise en œuvre ;
- eux : analyse des marchés, environnements concurrentiels, risques et opportunités ;
- ensemble (nous + eux) : stratégie générale et déclinaison en stratégies fonctionnelles, plans d'action attendants, incidences organisationnelles et financières.

En référence aux trois items génériques ci-dessus, un business plan peut être structuré de la manière suivante :

#### 1. Rappel du contexte et des objectifs de la mission

- 1.1. Le contexte
- 1.2. Les objectifs de la mission

#### 2. Executive summary

- 2.1. La présentation concept et métier
- 2.2. Les forces et le positionnement sur le marché par rapport à la concurrence
- 2.3. Les perspectives de développement
- 2.4. Les objectifs à un horizon de X ans
- 2.5. La constitution de l'équipe
- 2.6. Les besoins de financement
- 2.7. Les perspectives de rentabilité

#### 3. Historique et analyse financière des performances passées

- 3.1. L'historique et la présentation générale de l'entreprise
- 3.2. L'analyse financière
  - 3.2.1. Les préalables
  - 3.2.2. La rentabilité : état des lieux
  - 3.2.3. La rentabilité : analyse
  - 3.2.4. La structure financière

#### 4. Marché

- 4.1. Présentation générale

#### 4.1.1. Description

#### 4.1.2. La conjoncture et les tendances du marché

#### 4.2. Le fonctionnement du marché et l'environnement concurrentiel

##### 4.2.1. Le fonctionnement

##### 4.2.2. L'environnement concurrentiel

#### 4.3. Les facteurs clés de succès

#### 4.4. Le positionnement et les avantages concurrentiels

### 5. Stratégie de développement

#### 5.1. La stratégie globale

#### 5.2. Le découpage stratégique par fonction

##### 5.2.1. La fonction commercialisation

##### 5.2.2. La communication

##### 5.2.3. La production

##### 5.2.4. La recherche-développement

#### 5.3. Planning général

### 6. Modélisation économique des hypothèses de mise en œuvre de la stratégie

#### 6.1. Les ventes

##### 6.1.1. La construction du chiffre d'affaires

##### 6.1.2. La modélisation économique des hypothèses de chiffre d'affaires

#### 6.2. La commercialisation

##### 6.2.1. Le personnel

##### 6.2.2. Les dépenses

##### 6.2.3. Les investissements

#### 6.3. La communication

##### 6.3.1. Le personnel

##### 6.3.2. Les dépenses

##### 6.3.3. Les investissements

#### 6.4. La production

##### 6.4.1. Le personnel

##### 6.4.2. Les dépenses

##### 6.4.3. Les investissements

##### 6.4.4. La gestion des stocks

#### 6.5. La recherche-développement

##### 6.5.1. Le personnel

##### 6.5.2. Les dépenses

##### 6.5.3. Les investissements

#### 6.6. La direction et le fonctionnement (coûts partagés)

##### 6.6.1. Le personnel

##### 6.6.2. Les dépenses

##### 6.6.3. Les investissements

#### 6.7. Les tableaux récapitulatifs

##### 6.7.1. Les frais de personnel

##### 6.7.2. Les charges externes

##### 6.7.3. Les investissements

#### 6.8. Le besoin en fonds de roulement normatif

### 7. Projections financières

#### 7.1. La présentation de la formation des résultats et de la capacité d'autofinancement

#### 7.2. L'impact des coûts de chaque fonction sur les résultats

#### 7.3. Le plan de financement

#### 7.4. Les bilans prévisionnels

### 8. Annexes

#### *Qui sommes-nous (le « nous ») ?*

Cette partie a pour but de présenter l'historique du projet de l'entreprise, ses acteurs clés, son organisation et ses métiers, ainsi que l'analyse financière des performances passées quand elles existent.

Historique et présentation générale de l'entreprise qui consiste en une description succincte et concise de l'entreprise et de son environnement.

- Présenter l'historique et citer quelques indicateurs permettant de cerner la taille de l'entreprise : chiffre d'affaires, effectifs...
- Présenter un à un les responsables de l'entreprise sous forme de CV «condensés» (joindre les CV complets en annexes).
- Présenter l'actionnariat (si la société est existante).
- Inclure un organigramme synthétique de l'entreprise.
- Présenter son ou ses métiers, ainsi que son ou ses marchés(s) – produit(s), service(s), client(s), marché(s) géographique(s).
- Présenter ses principaux concurrents et ses partenaires privilégiés.
- Dresser un état des lieux actuel de l'entreprise.
- Finir la présentation sur l'actualité de l'entreprise.

#### *Analyse financière (si la société existe)*

- Dans le cadre de l'historique et de la présentation du projet d'entreprise, il peut être nécessaire de procéder à une analyse financière plus ou moins approfondie. Cette dernière pourra comporter, dans le cas le plus exhaustif, une analyse de la rentabilité (état des lieux et analyse) et de la structure financière.
- Comme pour toute analyse financière, il est nécessaire d'observer un certain nombre de précautions précisant notamment les années de référence sur lesquelles l'analyse s'appuie, ainsi que les dates de clôture des exercices.
- Dans certains cas, il peut être intéressant d'intégrer des éléments de benchmarking financiers complémentaires, à partir de bases de données appropriées.

#### *Environnement général et concurrentiel (le «eux» ?)*

Cette partie doit fournir une analyse statique et prospective aussi fine que possible de l'environnement général et concurrentiel dans lequel le projet de l'entreprise va trouver sa place. A ce titre, elle se doit de couvrir obligatoirement les dimensions suivantes.

#### *Présentation générale du ou des marchés sur lesquels nous opérons*

- Quel(s) marché(s) ?
- Quels en sont les principaux acteurs ?
- Conjoncture et tendances du (des) marché(s) :
  - à ce point du rapport, il faut faire figurer les chiffres clés concernant l'évolution du marché (citez les sources, et annexez-les) afin de le caractériser (fort potentiel, émergent, en croissance, à maturité, en déclin).

#### *Le fonctionnement du marché*

- (Si cela n'a pas déjà été traité) caractéristiques principales de la demande : volume et évolution.
- (Si possible) type(s) de clientèle(s), CSP, habitudes d'achat, solvabilité, conditions de paiement, résistance au changement, élasticité au prix, sensibilité aux opérations promotionnelles...
- Tout autre point important susceptible de caractériser ou de conditionner la demande : saisonnalité, type de distribution imposé...
- (Si cela n'a pas déjà été traité) segmentation du marché ; estimer la demande, par segment spécifique, au cours d'une période définie.
- Les contraintes structurelles : les contraintes attachées au marché sur lesquelles il est difficile, voire impossible, d'influer : démographie, modes de vie, cultures, religions, économie, technologie, lobbies, lois, taux de change...
- Les barrières à l'entrée, tant du point de vue capitalistique que technologique.

#### *L'environnement concurrentiel*

Cette partie nécessite dans un premier temps une présentation détaillée de la concurrence de l'entreprise ou du projet :

- Enumération de(s) concurrent(s), direct(s) et indirect(s), par produit.
- Les caractéristiques principales de chacun d'entre eux :
  - l'ancienneté ;
  - la taille ;
  - le chiffre d'affaires ;
  - la part de marché ;
  - les produits phares ;
- Les caractéristiques de leurs produits :
  - la notoriété ;
  - la politique commerciale ;
  - les points forts et les points faibles ;
  - les fournisseurs...

... ou tout autre élément de comparaison susceptible d'éclairer le lecteur sur les différences entre les formules stratégiques choisies par l'ensemble des acteurs (de préférence sous forme de tableau).

- Conclure sur la ou les caractéristiques générales de l'offre sur ce marché. Exemples : concentration ou, au contraire, multitude de concurrents (atomicité de l'offre), intensité concurrentielle, type de distribution, évolution technologique...

→ Le thème de notre prochain dossier

## **La mise en œuvre d'une centralisation de trésorerie dans l'entreprise**

Rubrique coordonnée par Frédérique Garrouste

**L'expertise  
d'Option Finance  
n° 732**

**Pour compléter votre  
collection, téléphonez  
au 01 46 48 49 46.**