

Stratégie d'entreprise

Stratégie et business plan

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule.....	2
Qu'est-ce qu'un business plan ?	2
Les objectifs du business plan.....	2
Structurer son projet d'entreprise, s'assurer de la viabilité d'un projet.....	2
Convaincre des investisseurs et des partenaires	3
Piloter son entreprise.....	3
La structure du business plan	3
Executive summary	4
Le porteur du projet et son équipe	4
La présentation générale du projet.....	4
La partie économique du business plan.....	5
La partie financière du business plan.....	5
Les conclusions, perspectives et annexes.....	6
Conclusion	6
Références	7

Préambule

Objectifs

Ce cours porte sur la stratégie et le business plan.

Il a pour objectif spécifique de mieux comprendre ce qu'est un business plan et de savoir comment il se construit.

Dans ce cours, nous allons tout d'abord définir ce qu'est un business plan. Nous verrons ensuite les objectifs du business plan et sa structure.

Qu'est-ce qu'un business plan ?

Un business plan, ou plan d'affaires, est un document permettant de formaliser un projet de création d'entreprise, de reprise d'entreprise ou de développement d'entreprise.

Il est donc indispensable au créateur d'entreprise, ou au stratège qui souhaite porter un regard spécifique sur son développement.

Les objectifs du business plan

Le business plan a 3 objectifs spécifiques :

- Structurer son projet d'entreprise, s'assurer de la viabilité d'un projet ;
- Convaincre des investisseurs et des partenaires ;
- Piloter son entreprise.

Structurer son projet d'entreprise, s'assurer de la viabilité d'un projet

Le business plan permet de structurer un projet et d'aider à prendre des décisions. Il permet de **vérifier la viabilité d'un projet** ainsi que sa solidité financière.

Pour l'entrepreneur lui-même, le business plan permet de :

- Structurer l'idée d'origine et mettre par écrit le projet d'entreprise, à la fois économiquement et financièrement ;
- Mesurer la rentabilité du projet dans sa configuration ;
- Quantifier les financements à mobiliser afin de mettre en œuvre le projet.

Le business plan peut conduire l'entrepreneur à ne pas donner suite au projet, notamment lorsqu'il n'est pas viable financièrement et ce même si l'idée de départ est bonne. Il peut également conduire l'entrepreneur à adapter ou modifier son business model.

Convaincre des investisseurs et des partenaires

Le business plan a une seconde utilité très précieuse : il s'agit d'un **outil de communication** très important. On préconise, à ce titre, d'établir autant de business plan(s) qu'il y aura de destinataires potentiels. En effet, le business plan est un support de communication indispensable pour l'entrepreneur qui a besoin de trouver des investisseurs ou de convaincre des partenaires. Le business plan constitue le socle des négociations.

Piloter son entreprise

Le business plan constitue un **outil de pilotage et de gestion**. En effet, la démarche suivie au cours de son élaboration permettra d'aider l'entrepreneur à piloter son projet et à gérer le démarrage de l'entreprise. Il détaille la stratégie pour atteindre les objectifs commerciaux et financiers. Il passe en revue tous les moyens techniques, marketing, financiers et humains qui seront mis en œuvre pour réussir ainsi que leur étalement dans le temps. Il donne une vision détaillée de l'évolution financière prévue de l'entreprise. Pour être efficace en tant qu'outil d'appui à la gestion quotidienne de l'entreprise, le business plan doit être mis à jour régulièrement en fonction des résultats réalisés et de l'évolution de l'entreprise.

La structure du business plan

Il n'y a pas de règle absolue dans la présentation du contenu du business plan. Il est néanmoins nécessaire de respecter une certaine logique à laquelle les destinataires s'attendent.

Le business plan est composé de plusieurs parties principales :

- Executive summary : c'est la synthèse du projet ;
- La partie porteur de projet et son équipe ;
- La partie de présentation du projet ;
- La partie économique (présentation du business model, du marché, de l'équipe, etc.) ;
- La partie financière (bilan et compte de résultat prévisionnel, plan de trésorerie, plan de financement, et.) ;
- Une conclusion précisant les perspectives et les demandes explicites ;
- Des annexes tels que les CV des porteurs du projet d'entreprise.

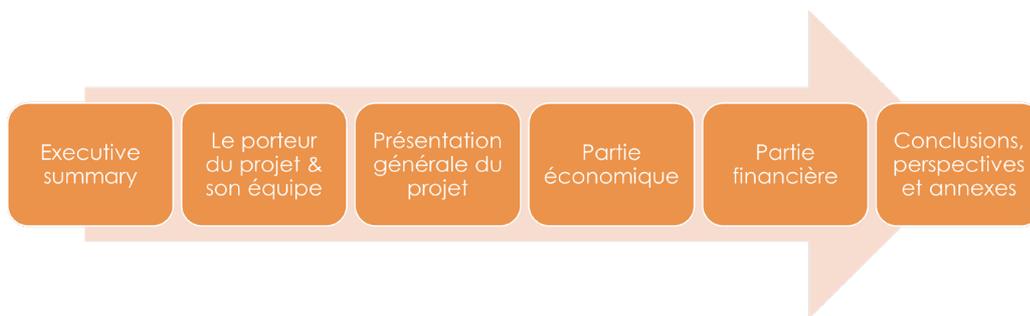


Figure 1 : la structure du business plan

Executive summary

Le business plan doit s'ouvrir sur une présentation synthétique et **« vendeuse » du projet**.

Cette présentation, qui ne doit pas dépasser une ou deux pages doit donner envie au destinataire du business plan de poursuivre sa lecture et de s'intéresser au projet.

Il est donc nécessaire de proposer cette rubrique de manière à comprendre immédiatement l'objet du projet. « On n'a pas deux fois la possibilité de faire une bonne première impression ». C'est « l'instant de découverte ». Il faut être capable de susciter l'intérêt du lecteur et l'inciter à poursuivre la lecture au-delà de l'executive summary !

Le porteur du projet et son équipe

La présentation du porteur de projet et/ou de l'équipe fondatrice est très importante.

Il s'agit d'une des premières choses que regarde le banquier ou l'investisseur : **la « cohérence homme – projet »**.

Il est donc nécessaire de souligner l'ensemble des éléments qui peuvent faire valoir le projet, les expériences passées, etc. et qui peuvent se rattacher au projet et le valoriser.

Dans la plupart des projets, la personnalité du créateur ou la présentation de l'équipe est tout aussi importante que le projet en tant que tel.

S'il y a plusieurs porteurs du projet, il est nécessaire d'insister sur les synergies et la complémentarité de l'équipe !

La présentation générale du projet

Il est nécessaire à ce stade parler de la genèse du projet en répondant à quelques questions clés :

- Comment et pourquoi l'idée est venue ?

- Quelles sont les motivations qui poussent à se lancer dans la création de cette entreprise?
- Quels sont les objectifs poursuivis ?
- Quels sont les atouts pour sa réussite ? Etc.

La partie économique du business plan

Elle comporte plusieurs parties :

- Une **présentation du ou des produits** et **services** proposés ;
- Une présentation du **modèle économique** (ou business model) adopté : décrire comment l'entreprise délivre et partage de la valeur à destination de l'ensemble des parties prenantes ;
- Les conclusions de l'**étude de marché** : quel est le marché ? les caractéristiques de la clientèle visée, les concurrents directs ou indirects, les éventuels risques liés à l'environnement économique-juridico-socio-professionnel, etc. ;
- La **stratégie** retenue pour s'insérer dans le marché et développer l'activité : la segmentation opérée du marché, le choix du couple produit / marché, le positionnement retenu, ainsi que les décisions de mix marketing : politique de produit, de prix, de distribution et de communication ;
- Le chiffrage du **chiffre d'affaires prévisionnel**, en s'appuyant le plus possible sur des éléments tangibles ;
- Les **moyens à mettre en œuvre** pour réaliser les prévisions de vente : expliquer concrètement comment va fonctionner l'entreprise avec quoi et avec qui.

La partie financière du business plan

Elle comporte tous les éléments qui traduisent en termes financiers la partie économique. Sa composition dépendra naturellement de l'activité et de l'ambition du projet.

On y retrouve généralement les éléments suivants :

- Le **tableau des investissements** : il indique le prix d'achat des investissements, leur date prévue d'acquisition, la durée d'amortissement comptable et la dotation annuelle d'amortissements qu'ils entraînent pour chacun des trois premiers exercices ;
- Le **plan de trésorerie** sur 12 mois : permet de s'assurer que la nouvelle entreprise pourra toujours, sur la base de ce que l'on peut raisonnablement prévoir, faire face à ses engagements financiers ;

- Le calcul du **seuil de rentabilité** : correspond au chiffre d'affaires que l'entreprise devra impérativement réaliser pour couvrir l'ensemble de ses charges, et de déterminer le moment où ce seuil (point mort) sera atteint. Au-delà, l'entreprise commence à faire des bénéfices ;
- Le **plan de financement à trois ans** : ce tableau est nécessaire pour apprécier l'évolution prévisionnelle de la structure financière de l'entreprise à moyen terme, car une bonne structure financière est une des conditions de pérennisation des nouvelles entreprises ;
- Le **tableau des annuités de crédit** (s'il y a emprunt à moyen ou long terme) : connaître la décomposition des remboursements d'emprunt est nécessaire pour alimenter le compte de résultat (charges financières) et le plan de financement à 3 ans (remboursement du capital emprunté) ;
- Le **plan de financement initial** : il indique les capitaux à réunir pour pouvoir lancer le projet dans de bonnes conditions. Afin de recenser correctement tous les besoins durables de financement (pour mettre en regard les ressources financières durables nécessaires), un calcul délicat et approfondi doit être mené pour déterminer correctement le montant du besoin en fonds de roulement ;
- Le **compte de résultat** pour les trois premières années : il permet de juger de la rentabilité future de la nouvelle entreprise.

Les conclusions, perspectives et annexes

Il s'agit au final de faire ressortir les points forts du projet de création ou de développement. Cela permet aussi de préciser un certain nombre de documents annexes qui pourraient être utiles, tels que les C.V. des entrepreneurs, les tableaux financiers, les plans spécifiques, etc.

Conclusion

Le business plan est un outil très utile à la stratégie et plus spécifiquement à l'entrepreneur créateur d'entreprise ou de projets.

Il permet de bien comprendre l'objet du projet de développement ou du projet d'entreprise, mais aussi à quel besoin répond le produit ou service proposé.

Un business plan améliore les chances de succès de l'entreprise. Il montre où une entreprise se situe et de quelle manière elle souhaite évoluer. Il fournit donc un modèle d'action pour l'avenir.

Références

Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Table des figures

Figure 1 : la structure du business plan.....	4
---	---