



VIDÉO 4.2.1

LE BUSINESS PLAN



VIDÉO 4.2.1

LE BUSINESS PLAN

Bonjour. Ces dernières semaines ont été consacrées à la réflexion et à l'élaboration du business model. L'étape qui suit est celle du business plan ou BP, dont nous présentons aujourd'hui l'architecture générale.

Cette étape de mise en forme du projet se traduit par un document synthétique d'une quinzaine de pages environ. Le business plan inclut la description de l'ensemble du projet. Il précise le projet en termes de produit, de marché, de stratégie, d'analyse concurrentielle et technologique, de potentiel client, etc.

Dans une définition plus étroite, le business plan correspond au plan financier du projet. Il s'agit de traduire en prévisions chiffrées le business model du projet.

Le business plan intègre toutes les analyses du projet menées précédemment et en produit en fait une vision financière. Ainsi, par exemple, le potentiel client et la stratégie de mise sur le marché seront traduits en termes de chiffre d'affaires.

Il faut alors réfléchir aux objectifs à réaliser et aux actions précises à mener pour atteindre ces objectifs. Cet ensemble est exprimé en prévisions chiffrées :

- de chiffre d'affaires,
- d'investissements et de coûts.

Cet exercice est difficile car il implique de prendre en considération de nombreux paramètres. Cet exercice apparaît également souvent illusoire car on sait que ces prévisions ne seront probablement pas tenues, parce qu'elles apparaissent trop incertaines. Pourtant, cet exercice est utile pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, il formalise la réflexion sur tous les paramètres susceptibles d'influencer le projet. Dans le business model, on met en évidence la proposition de valeur, dans le business plan on réfléchit précisément à la manière d'y parvenir, en produisant des chiffres prévisionnels. Pour avancer des chiffres, il faut en effet s'interroger sur tous les éléments qui influencent ces chiffres. La réalisation de prévisions permet de pointer tous ces éléments, de mettre à jour des effets qui n'étaient pas perçus jusqu'alors.

Ensuite, le BP est un outil fondamental, un outil qui permet d'assurer la cohérence du projet. Il implique de formaliser les objectifs et les moyens pour les atteindre. Cette cohérence entre les objectifs et les moyens est essentielle pour bien comprendre le projet et pour évaluer concrètement sa faisabilité.

VIDÉO 4.2.1

LE BUSINESS PLAN

On croit aussi souvent que le BP est utile uniquement pour présenter son projet auprès d'investisseurs. Cela est vrai, le BP est un outil important de communication vis-à-vis des investisseurs. Pour lever des fonds, il est indispensable de fournir un état prévisionnel des besoins de fonds, de leur utilisation et de leurs retombées prévisionnelles.

Mais le BP est avant tout utile pour l'entrepreneur : il fournit une démarche, une méthode pour appréhender de manière cohérente le projet, pour en dérouler sa faisabilité.

Le BP est également un outil de coordination d'une équipe. C'est le document qui formalise les objectifs et les moyens pour les atteindre. Cet aspect est très important car, dès lors que plusieurs associés sont porteurs du projet, il y a bien souvent des éléments flous, des non-dits, des compréhensions différentes. Le fait d'imposer une formalisation rigoureuse du projet permet de clarifier ces imprécisions et de s'assurer que l'équipe travaille sur la même ligne.

La réalisation pratique du business plan implique d'explicitier quels sont les leviers que l'on va utiliser pour développer le projet et quels sont leurs coûts.

On s'interroge très directement sur :

- Comment créer du chiffre d'affaires ?
- Quels sont les coûts induits par ce chiffre d'affaires ?
- Quels sont les investissements nécessaires pour réaliser le produit, pour réaliser le chiffre d'affaires ?

Il y a ici nécessairement cohérence entre les différents éléments (chiffre d'affaires, coûts, investissements) et également une cohérence avec le business model.

Les réflexions sur le développement du produit, sur la manière de le vendre, sur les marchés cibles ont été menées en amont. Ici, dans cette étape de prévisions financières, il s'agit de mettre en chiffres ce modèle économique.

Au stade très amont qu'on appelle le *early stage*, il faut aller à l'essentiel. Il ne s'agit pas de proposer des prévisions fines, mais de proposer des grandes lignes de prévisions qui sont en fait une illustration chiffrée du business model. Le fait de l'exprimer en chiffre permet, comme nous le disions tout à l'heure, de préciser de nombreux aspects, de se mettre d'accord sur les objectifs et les moyens de les atteindre.

VIDÉO 4.2.1

LE BUSINESS PLAN

Les prévisions sont réalisées en différents modules qui sont interdépendants. Nous avons quatre grands types de modules : les ventes, les investissements, les coûts et les besoins en fonds de roulement (BFR).

1. La prévision des ventes

Commençons par la prévision des ventes : le premier volet est la prévision du chiffre d'affaires possible. Cette prévision résulte d'une analyse du marché ou de clients potentiels, ou encore d'une expérimentation sur des premiers clients qui a permis de fixer une stratégie de prix et un volume possible pour ce niveau de prix. Le produit ou service est souvent décliné en plusieurs offres. Chaque offre vise une clientèle différente, avec des besoins différenciés. Il y a donc des variantes du produit ou service, et chaque variante est vendue à un prix différent, éventuellement avec un canal de diffusion différent. La prévision doit expliquer comment chaque segment est atteint, avec quelle politique commerciale.

Il faut expliquer clairement les hypothèses qui sont faites, pourquoi, par exemple on pense pouvoir réaliser tel volume sur tel marché et à quel prix. Ce point est très important, la crédibilité de la prévision repose sur la qualité des hypothèses en amont, sur la connaissance que l'on est capable de démontrer : connaissance de son marché, de ses clients potentiels, de ses partenaires qui vont permettre le développement du produit, de ses concurrents, c'est à dire connaissance de l'écosystème du produit.

Le lecteur du BP doit pouvoir comprendre comment est construite la prévision du chiffre d'affaires. Il faut donc détailler les hypothèses pour chaque offre ou segment, et sur quoi s'appuient les prévisions de croissance. Il n'est pas utile de produire un long document, il faut être précis sur ce point ou encore démontrer que l'on connaît parfaitement l'écosystème de son produit.

Les prévisions de ventes sont un point crucial car c'est le plus souvent en raison des ventes que le projet devient un succès ou un échec. Pourtant, l'objectif ici n'est pas tant de proposer des prévisions exactes, c'est-à-dire qui seront réalisées, mais plutôt de proposer :

- D'abord, des prévisions possibles compte tenu : du marché, des concurrents, des choix technologiques faits pour le produit (qui impliquent une cible de marché), de la politique commerciale.
- Ensuite, une architecture cohérente de la mise en œuvre de ce chiffre d'affaires possible, avec : les investissements nécessaires, les coûts induits.

VIDÉO 4.2.1

LE BUSINESS PLAN

Les prévisions financières du business plan sont souvent critiquées en invoquant l'argument de l'impossibilité à réaliser des prévisions de ventes fiables. Cette difficulté est réelle, mais il faut bien comprendre l'enjeu de ces prévisions. Elles n'ont pas pour objectif de traduire une réalité future, on sait bien que les prévisions de ventes faites aujourd'hui ne seront pas les ventes réalisées demain.

Elles ont pour objectif :

- Tout d'abord, de cerner ce qui est possible, d'identifier leurs conditions de réalisation, d'évaluer le timing de leur développement.
- Et également, de déployer l'ensemble du projet autour de ces prévisions de ventes, avec les investissements et les coûts.

2. La prévision des investissements :

Le déploiement du produit implique des investissements.

La présentation des prévisions financières s'inspire le plus souvent de modèles proches de ceux utilisés en comptabilité. Ces présentations impliquent une distinction entre investissement et charges, qui est celle de la comptabilité, mais qui ne correspond pas forcément à une approche économique ou à une vision intuitive. En particulier les dépenses de Recherche et Développement, ou les dépenses de publicité, sont le plus souvent en comptabilité considérées comme des charges alors que, pour l'entreprise, elles sont perçues comme des investissements.

Autre exemple, le développement commercial d'un produit peut impliquer l'embauche d'un responsable marketing et commercial. Les salaires et charges sociales seront considérés comme des charges et non pas comme un investissement. Cela ne pose aucun problème en fait pour le financement, les investisseurs financent de l'investissement humain c'est-à-dire des salaires. Les appels de fonds des start-ups sont très souvent destinés à financer des dépenses de salaires.

Cette distinction entre investissement et charge a de l'importance seulement pour la présentation des tableaux, pas pour la trésorerie de l'entreprise car dans les deux cas il s'agit de décaissements. Si la start-up réalise des bénéfices, ce qui est rare en phase de démarrage, cela peut aussi avoir un impact sur l'impôt à payer, car le traitement fiscal d'un investissement et d'une charge est différent.

VIDÉO 4.2.1

LE BUSINESS PLAN

3. La prévision des charges :

Passons à la prévision des charges. Comme il vient d'être précisée, les charges incluent, surtout au démarrage, des éléments que l'on considère intuitivement comme des investissements. Ce qui est important de distinguer, c'est :

- d'une part, les étapes de développement du produit et les coûts qui sont liés à chaque étape.
- d'autre part, les coûts fixes et les coûts variables.

Selon les étapes, on identifiera :

- les charges nécessaires à l'élaboration du produit, par exemple de la R&D,
- les charges liées à la croissance, qui sont nécessaires pour le développement, par exemple l'embauche du responsable commercial
- enfin, les charges récurrentes, qui se produisent en permanence.

La distinction entre charges fixes et variables est également importante. Une charge fixe est indépendante du chiffre d'affaires alors qu'une charge variable évolue comme le chiffre d'affaires.

Dans les modules complémentaires de ce cours figurent des exemples de prévisions, sur des tableaux Excel, qui permettent de construire un compte de résultat et un plan financier prévisionnel.

Pour tous ces éléments de ventes, de coûts et d'investissements, il faut exprimer les chiffres en hors taxes car la TVA payée sera récupérée par l'entreprise sous déduction de celle encaissée sur les ventes.

4. La prévision du besoin en fonds de roulement :

Le dernier volet des prévisions est le besoin en fonds de roulement ou BFR. Les montants de BFR peuvent être importants dans certains projets, il faut donc en tenir compte s'ils sont significatifs. Le BFR traduit le fait que les décalages entre les encaissements des ventes et les décaissements des charges peuvent générer des besoins de trésorerie.

Il se calcule par la différence entre les créances (clients, CIR, TVA) et les stocks (qui sont des besoins de trésorerie à couvrir) et les dettes envers les fournisseurs (qui permettent de financer, souvent partiellement, ce besoin).

VIDÉO 4.2.1

LE BUSINESS PLAN

Conclusion :

En conclusion, le BP est un outil qui formalise la démarche du passage au plan d'action. La modélisation du projet, à travers le business model, est ici déclinée en actions concrètes qui font l'objet d'un calendrier de mise en œuvre et d'un chiffrage prévisionnel. C'est une étape indispensable avant toute levée de fonds car le BP constitue l'instrument de dialogue avec les investisseurs. Cette étape impose un approfondissement de nombreuses questions sur le projet, et c'est bien cela qui est évalué par les investisseurs, beaucoup plus que les données chiffrées qui sont produites.

En complément à cette vidéo, nous vous proposons une interview d'expert sur le rôle du Business plan.