

Questions théoriques

Entrepreneuriat

2016-2017

Plein de gens

Plein de sections

UMONS

Plein d'adresses mail

Table des matières

1	Quels sont les points (contenu) à aborder lors du pitch et que doit contenir un executive summary ?	3
2	Quelle est la structure classique d'un plan d'affaires ?	3
3	Quels sont les 2 différents aspects à traiter pour le marché, et à quelles questions doit-on répondre ?	4
4	Définissez Marché, segment de marché et niche.	4
5	Que faut-il comprendre / analyser dans l'offre des concurrents et pourquoi ?	5
6	Quels sont les objectifs du plan financier ?	9
7	Quelles sont les différentes mesures de la rentabilité des investissements ? Détaillez-en une.	10
8	Quelle est la principale mesure de la rentabilité de l'exploitation ? Quelles en sont les limites ?	12
9	Définissez le BFR et pourquoi faut-il surveiller son évolution ?	14
10	Citez des actions permettant d'améliorer la position de trésorerie d'une entreprise ?	19
11	Expliquez les trois concepts essentiels analysés lors d'un diagnostic financier.	19
12	Définissez la notion de Valeur Ajoutée.	19
13	Qu'est ce que le cash flow d'une entreprise ou pourquoi est-ce vital ?	19

1 Quels sont les points (contenu) à aborder lors du pitch et que doit contenir un executive summary ?

Le but du pitch est de donner envie à l'interlocuteur de découvrir notre "Executive Summary". Celui-ci doit comporter la réponse aux questions suivantes :

- Qui vous êtes et comment vous contacter ?
- Quel est le problème que le produit / service résout ?
- Quel est la valeur ou le bénéfice qu'il apporte ?
- Pourquoi est-ce important et excitant ?
- Qu'avez-vous déjà accompli et de quoi avez-vous besoin pour réussir ?

L'Executive Summary, quant à lui, a pour but d'obtenir une invitation pour présenter le projet et donner envie de lire le plan financier. Il doit contenir les points suivants :

- Origine du projet
- Résumé de la solution proposée
- Marché
- Stratégie
- La société et l'équipe
- Concurrence et avantage compétitif
- Synthèse stratégie et plan d'actions
- Principaux chiffres (chiffre d'affaire, bénéfice, cashflow, investissements et besoins financiers)

2 Quelle est la structure classique d'un plan d'affaires ?

Le structure classique d'un plan d'affaires est la suivante :

1. Définition du projet et de l'historique
2. L'équipe
3. La solution «produit/service»
4. Le(s) marché(s)
5. La concurrence
6. La vision – La stratégie et les objectifs – Le plan d'action
7. Les besoins financiers (plan financier)
8. La proposition d'investissement

3 Quels sont les 2 différents aspects à traiter pour le marché, et à quelles questions doit-on répondre ?

4 Définissez Marché, segment de marché et niche.

Marché	<p>Définition simple : "Ensemble de sous-marchés constitués de clients présentant des caractéristiques homogènes (segments de marché)"</p> <p>: Simplement, le marché est le sur-ensemble de plusieurs segments de marché. Par exemple, le marché de l'électroménager regroupe les segments de marché des lave-vaisselle, des fours, des machines à laver, etc... Chacun de ces segments regroupe un type de clients précis ("les clients qui veulent une machine à laver", "les clients qui veulent un four/ une cuisine équipée", "les clients qui...")</p>
Segment de Marché	<p>Définition simple : "Regroupement homogène de personnes (sélectionnées sur de nombreux critères) sur lesquelles il est possible d'effectuer des actions marketing de différenciations." - "= stratégie adaptée"</p> <p>: En gros, on peut segmenter le marché global en plus petits groupes sur lesquels la publicité (marketing) va pouvoir effectuer des actions ciblées. Par exemple, un grand nombre de gens aiment le coca cola mais en segmentant le marché des consommateurs par âge, coca peut par exemple faire ses campagnes pub "fun et fête" en visant le segment 15-30 ans. Ou la pub de Noël qui est plutôt pour les enfants (magique, papa noël, toussah,...)</p>
Niche	<p>: Petite maison pour chien généralement placée dans le fond du jardin.</p>
Marché de Niche	<p>Un marché de niche est un marché très étroit correspondant à un produit ou service très spécialisé (ciblé).</p> <p>: Le fait de viser un marché de niche permet souvent d'être confronté à une concurrence moins forte et à un potentiel de marges plus élevées, mais les volumes de ventes potentiels sont naturellement plus faibles et limités. Le caractère de niche de marché est une notion très relative selon les contextes. Un marché de niche peut être de quelques centaines de milliers d'euros ou de quelques millions, voire dizaines de millions d'euros, si on se trouve dans le domaine du marché automobile.</p> <p>En gros, Un marché de niche c'est donc un marché qui va intéresser des gens cherchant un produit très particulier. Une entreprise se lançant actuellement dans la vente de fusées pour aller sur la lune VA se trouver sur un marché de Niche (enfin je pense pas que beaucoup de gens veulent acheter des fusées lunaires) Alors vu que c'est un marché avec peu de clients ben d'un côté on va pas avoir beaucoup de ventes mais de l'autre on peut fixer le prix et/car la concurrence est faible.</p>

5 Que faut-il comprendre / analyser dans l'offre des concurrents et pourquoi ?

Tout d'abord, l'analyse de la concurrence est une **étape clé d'un projet d'entreprise**. C'est une étape importante qui est souvent sous-estimée.

Pour ce faire, il faut analyser la relation entre les entreprises concurrentes et regarder **la rivalité** existante entre ces concurrents. Il faut regarder aussi les caractéristiques de notre marché en mesurant la **menace des entrants potentiels**, les **pouvoir de négociation des clients** et des **fournisseurs** et les **menaces des produits substitués**.

L'étude de marché : analyse de l'offre (concurrence)

Comprendre la dynamique qui influence l'intensité de la concurrence

- Rivalité entre les firmes existantes
- Menace des entrants potentiels
- Pouvoir de négociation des clients
- Pouvoir de négociation des fournisseurs
- Menaces des produits substitués



Analyser tous les concurrents existants importants

Analyser les concurrents potentiels

Synergie(s) potentielle(s) si extension des activités, intégration verticale de fournisseurs ou de clients, etc

Analyser les substituts/alternatives pour le client

Déterminer les points forts et les points faibles des concurrents en cherchant de l'information sur les éléments suivants :

– **Nombre & taille**

– **Produits**

- Gamme de produits et services
- Core business et activités connexes
- Réputation des produits sur chaque segment de marché
- Substituts
- Structure de prix



– **Segments de marché ciblés**

– **R&D**

- Brevets, droits de propriété intellectuelle
- Capacité de R&D
- Compétence du personnel
- Partenariats et subventions

Déterminer les points forts et les points faibles des concurrents en cherchant de l'information sur les éléments suivants :

– **Fabrication & achats**

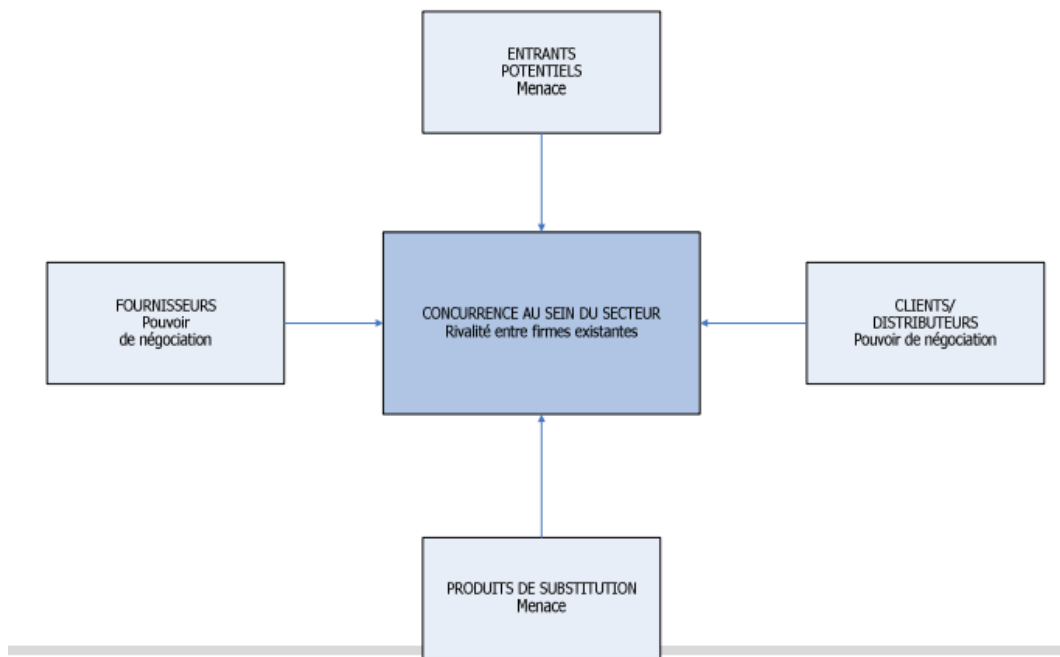
- Coûts et procédé de fabrication (économies d'échelle, courbe d'apprentissage, modernité de l'équipement, complexité technologique des installations et des équipements)
- Capacité de production
- Propriété du savoir-faire et brevets
- Emplacement, coûts de main-d'œuvre et de transport
- Accès aux matières premières et coût
- Degré d'intégration verticale
- Fournisseurs

Déterminer les points forts et les points faibles (suite)

- **Organisation & main-d'œuvre**
 - Equipe dirigeante, profil, compétences, réalisations
 - Nombre d'employés
 - Rotation du personnel, relations sociales, syndicalisation
 - **Stratégies de commercialisation**
 - Publicité, actions de marketing
 - Force de vente (nombre, formation, compétences)
 - **Distribution**
 - Couverture
 - Force des relations
 - Partenariats
 - **Ventes et parts de marché**
 - **Capacité financière**
 - Analyse des états financiers lorsqu'ils sont disponibles (Site BNB)
-

Identifier les obstacles à l'entrée sur le marché

- Economies d'échelle
- Image de marque
- Clientèle fidèle
- Besoins en capitaux (ex. publicité, capacité de production, crédit à la clientèle, stocks, etc)
- Accès aux circuits de distribution (ex. relations d'exclusivité, relations de longue durée, etc)
- Propriété de la technologie d'un produit
- Accès aux matières premières
- Emplacements favorables
- Courbe d'apprentissage (ex. production, distribution)



On peut aussi tenter de comprendre et analyser leur avantages et désavantages par rapport à notre entreprise, ceci peut se faire via **le canevas stratégique** [1]. Celui-ci permet de positionner la concurrence par rapport à son entreprise sur une série de critères choisis. Ces critères doivent donc être bien choisis si on veut que l'analyse soit bien faite.

Le canevas stratégique

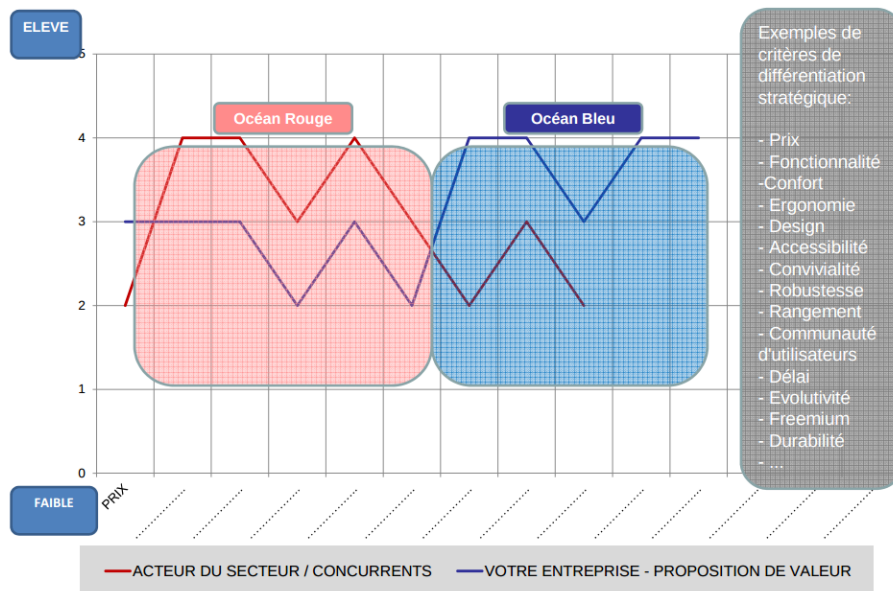


FIGURE 1 – Canevas stratégique

Cette analyse nous permet de voir sur quels critères notre entreprise est meilleure (océan bleu) et sur quels critères elle doit mieux faire ou sur quels critères il ne faut pas miser car "les autres font mieux" (océan rouge). Le positionnement en océan bleu permet à l'entreprise d'avoir un peu d'espace stratégique et un peu d'air pour se développer sans réelle concurrence.

Au delà de ça, cette analyse permet de construire sa matrice ERAC [2] qui permet de renforcer la valeur de son offre mais ce n'est pas l'objectif de la question.

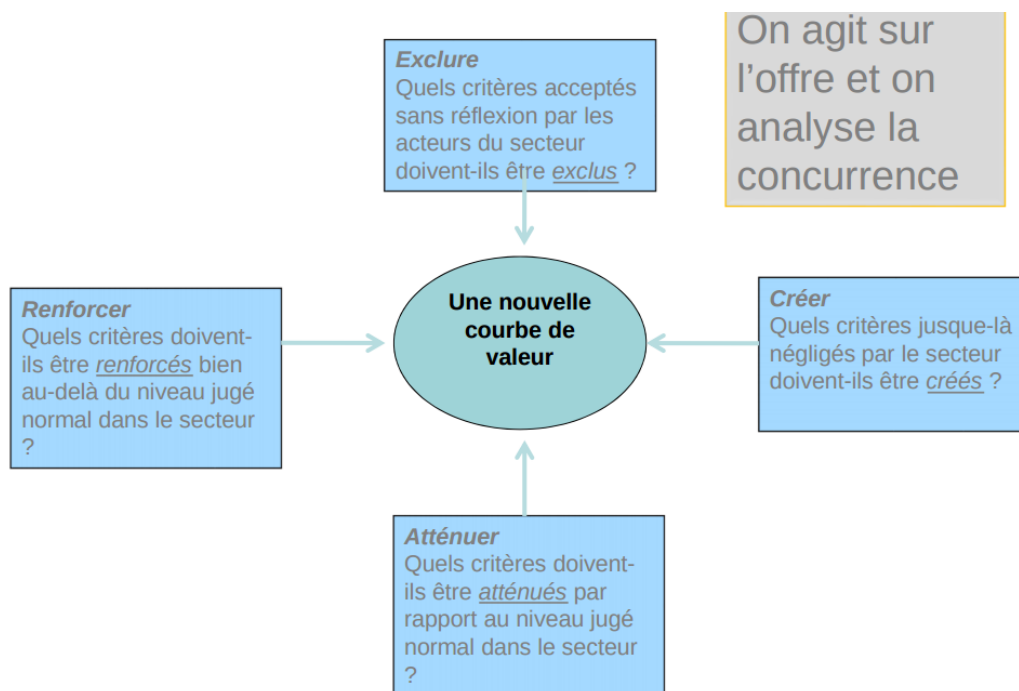


FIGURE 2 – Les différents éléments de la matrice ERAC

6 Quels sont les objectifs du plan financier ?

Le plan financier a plusieurs objectifs sous deux aspects.

6.1 Aspects Internes

Valider la faisabilité financière du projet

L'établissement du plan financier demande de calculer les coûts et revenus du produit et permet ainsi de se rendre compte de la viabilité du projet au niveau financier.

Choisir entre diverses options stratégiques

Etant donné que l'on calcule les coûts selon les différentes stratégies, on peut évaluer chacune d'entre elles et choisir la plus profitable/la moins risquée.

Mesurer la rentabilité attendue du projet

Le plan financier vise aussi à un calcul de la propre rentabilité de l'entreprise c.f. :7.

Déterminer les besoins financiers

La réalisation du calcul des couts permet de voir quel investissement au départ est nécessaire pour que l'entreprise survive.

Communiquer sur les objectifs

En établissant le plan financier, on va aussi prévoir les bénéfices à 3,5 et/ou 10 ans. cela permet ainsi à l'entreprise de voir quels sont ses objectifs et permet aussi un suivi de ceux-ci.

6.2 Aspects Externes

Communiquer avec les partenaires de l'entreprise

Le plan financier permet d'afficher de manière "publique" les résultats attendus, les couts et les dépenses de l'entreprise. Ceci permet une bonne communication entre l'entreprise et ses fournisseurs par exemple.

Être un outil de support à la négociation avec les partenaires financiers pressentis

La banque sera plutôt d'accord de faire un prêt à une entreprise qui lui présente un plan financier clair et annonçant des beaux chiffres :D

7 Quelles sont les différentes mesures de la rentabilité des investissements ? Détaillez-en une.

7.1 VAN

La méthode de la valeur actualisée nette (VAN)

$$VAN = - \sum_{t=0}^{n-1} \frac{I_t}{(1+k)^t} + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} + \frac{VR_n}{(1+k)^n}$$

Où: n est la durée de vie estimée de l'activité liée à l'investissement

I_t est l'investissement au temps t

F_t est le flux de revenu attendu au temps t (= EBE_t)

VR_n est la valeur résiduelle de l'investissement au temps n

t est un temps compris entre 0 et n

k est le taux d'actualisation

Si $VAN \geq 0$, le projet peut être adopté

Un exemple pratique : Une entreprise envisage l'acquisition d'une machine d'une valeur de 10.000€, utilisable et amortissable en linéaire sur 5 ans. Au bout des 5 ans, elle pourra encore être revendue à 1.000€. Cette machine permettrait d'améliorer le chiffre d'affaires de 7.000€ par

an et augmenterait les coûts de 2.000€ par an. Le taux d'actualisation retenu est de 10%. 30% d'impôts. Cet investissement peut-il être envisagé? (voir table 1)

chiffre d'affaires supplémentaire	=	7.000 €
- coût supplémentaire	=	-2.000 €
résultat brut généré	=	5.000 €
- amortissements	=	-2.000 €
résultat d'exploitation	=	3.000 €
- impôts (30%)	=	-900 €
résultat net	=	2.100 €
+ amortissements	=	+2.000 €
F	=	4.100 €

TABLE 1 – Calcul du Flux de Revenus (F) hors économie fiscale

Donc, l'investissement rapporte :

- en année 1 : $F_1 = -5.900 \text{ €}$
- en année 2 : $F_2 = 4.100 \text{ €}$
- en année 3 : $F_3 = 4.100 \text{ €}$
- en année 4 : $F_4 = 4.100 \text{ €}$
- en année 5 : $F_5 = 4.100 \text{ €}$
- en année 5 : la valeur résiduelle de la machine, soit, $1000(1 - 0,30) = 700 \text{ €}$

$$\begin{aligned}
 \text{VAN} = & -10.000 + 4.100/(1+0,10)^1 \\
 & + 4.100/(1+0,10)^2 \\
 & + 4.100/(1+0,10)^3 \\
 & + 4.100/(1+0,10)^4 \\
 & + 4.100/(1+0,10)^5 \\
 & + 700/(1+0,10)^5
 \end{aligned}$$

(=3205€ en réalité)
= 5.976 € > 0

l'investissement est rentable !

7.2 TRI

La méthode du taux de rentabilité interne TRI

$$\text{TRI} = r \text{ tel que } \sum_{t=0}^{n-1} \frac{I_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t}$$

notations: voir calcul de la VAN

Le TRI est le taux qui rendrait le résultat nul si on empruntait les capitaux investis à ce taux

Le TRI est également le taux de rendement que l'on percevrait en moyenne sur la période

→ Si TRI > k alors le projet peut être adopté

Sur l'exemple :

$$10.000 = \frac{4.100}{(1+r)} + \frac{4.100}{(1+r)^2} + \frac{4.100}{(1+r)^3} + \frac{4.100}{(1+r)^4} + \frac{4.800}{(1+r)^5}$$

→ $r = 31\%$

Notes : Une tentative de graphe est dispo dans les slides sur la relation entre TRI et VAN mais ne veut absolument rien dire (si ce n'est mettre en évidence le fait que VAN=€ et TRI=%). Les slides présentent aussi la méthode PRA pour évaluer le temps nécessaire pour récupérer les montants investis mais précise que ça ne mesure pas la rentabilité du projet (malgré que ça se trouve dans la section rentabilité des investissements).

8 Quelle est la principale mesure de la rentabilité de l'exploitation ? Quelles en sont les limites ?

8.1 BEP

Le seuil de rentabilité (break-even point, BEP). Il répond à la question « quelle doit être la quantité à produire et à vendre de telle manière que les revenus (c'est-à-dire le chiffre d'affaires) couvrent l'ensemble des coûts ? ». Au moment où on l'atteint, il n'y a ni gain, ni perte.

Le seuil de rentabilité = Q tel que

$$PV * Q = [CV * Q] + FF$$

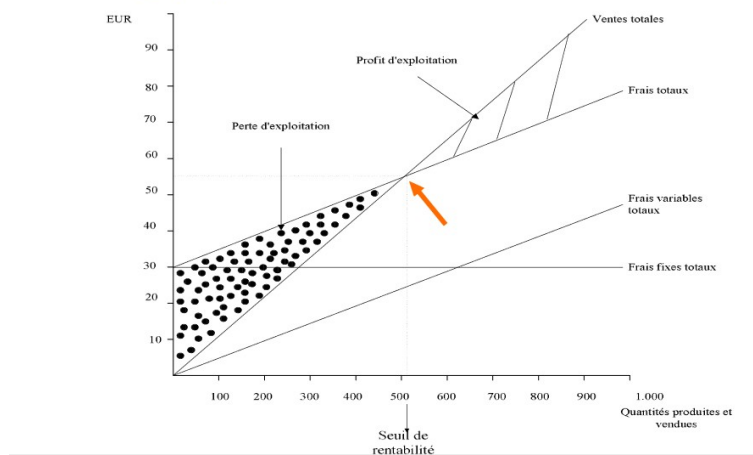
Où

PV = Prix de vente par unité
CV = Coûts variables par unité
FF = Montant des frais fixes

$$\text{Soit } Q = \frac{FF}{(PV - CV)}$$

→ Q est une quantité

Illustration graphique



8.2 Ses limites

Les limites de l'approche «seuil de rentabilité» :

- Les prix de vente et les coûts variables unitaires sont-ils constants dans le temps et indépendants du volume ?
- Comment appliquer la méthode quand on fait face à des produits multiples, complémentaires ou substituables ?
- Les frais fixes sont-ils constants dans le temps et réellement indépendants du volume de production/vente ?

→ Notion essentiellement de court terme. Elle suppose :

- des investissements donnés,
- Un product mix donné,
- De faibles variations en termes de volume.

9 Définissez le BFR et pourquoi faut-il surveiller son évolution ?

9.1 Définition du fonds de roulement net

Définissons d'abord le fonds de roulement net (FRN). On a

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanents} - \text{actifs fixes}$$

ACTIF	PASSIF
Actifs fixes (investissements)	Fonds propres
	Dettes externes LT
Actifs circulants	Dettes externes CT
TOTAL ACTIF	TOTAL PASSIF

Capitaux permanents

Pour produire des biens/services, l'entreprise a besoin "d'outils de production" :

1. Brevets, licences,...
2. Terrains
3. Bâtiments
4. Installation, machines, outillages
5. Mobilier et matériel roulant
6. Immobilisation en location financement
7. ...

L'entreprise a donc besoin de capitaux permanents pour financer l'acquisition de ces "outils".

Le FRN se calcule alors de cette manière :

$$\text{FRN} = \text{capitaux propres} + \text{dettes LT} - \text{actifs fixes.}$$

ACTIF		PASSIF	
ACTIFS FIXES (IMMOBILISÉS)	Brevets Licences	Capitaux propres	CAPITAUX PERMANENTS
	Terrains Locaux Équipement	Capital Réserves Résultat Provisions	
	Participations financières durables, ... et créances à long terme	Dettes à long terme	
ACTIFS CIRCULANTS	Stocks	Dettes à court terme	DETTES COURT TERME
	Créances à court terme		
	Actifs de trésorerie Valeurs disponibles		

F. R. N.

Sont compris dans les fonds propres :

1. Le capital
2. Les primes d'émission (mécanisme financier permettant d'apporter aux anciennes actions une valeur supérieure à leur valeur nominale lors d'une augmentation de capital)
3. Les plus-values de réévaluation
4. Les Réserves
5. Les subsides en capital
6. Les provisions et impôts différés

Sont compris dans les actifs fixes :

1. Les frais d'établissement
2. Les immobilisations incorporelles
3. Les immobilisations corporelles
 - (a) Terrains et constructions
 - (b) Installations, machines et outillage
 - (c) Mobilier et matériel roulant
 - (d) Location financement et droits similaires
4. Les immobilisations financières
5. Les créances à LT (> 1 an)

9.2 Définition du besoin en fonds de roulement

Le BFR, quant à lui, est le besoin en fonds de roulement.

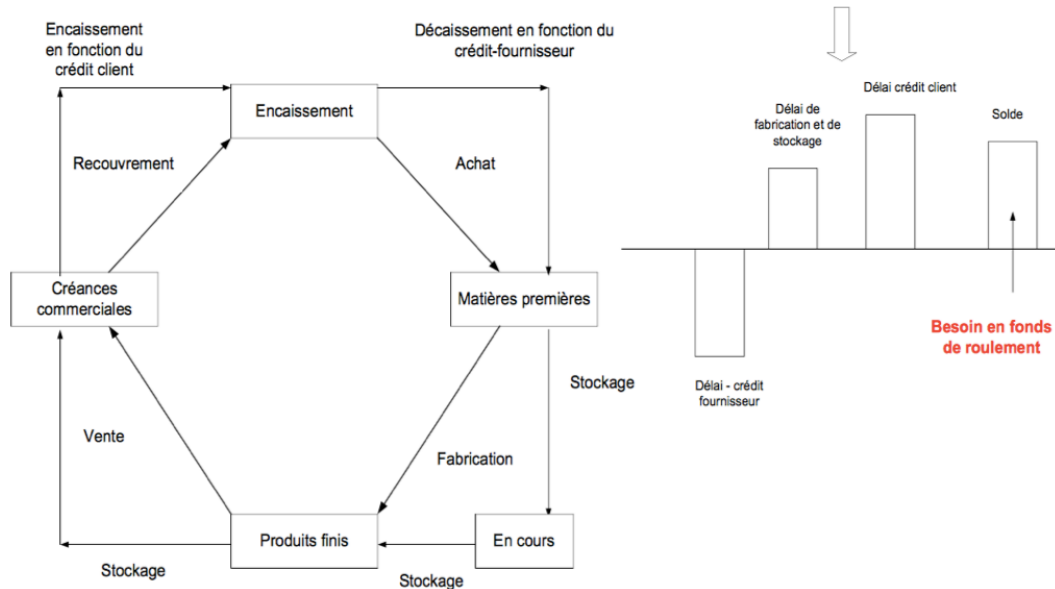
ACTIF	PASSIF
Actifs immobilisés	Fonds propres
	Dettes externes LT
Actifs circulants	Dettes externes CT
TOTAL ACTIF	TOTAL PASSIF

Sont compris dans les actifs circulants :

1. Les stocks et commandes en cours d'exécution

2. Les créances à un an au plus
 - (a) Les dettes à plus d'un an échéant dans l'année
 - (b) Les dettes dont le terme contractuel est d'un an au plus
 - i. Dettes financières
 - ii. Dettes commerciales
 - iii. Acomptes reçus sur commande
 - iv. Dettes fiscales, salariales ou sociales
 - v. Autres
3. Les placements de trésorerie
4. Les valeurs disponibles (valeurs qu'une entreprise peut utiliser immédiatement pour effectuer des règlements)

Le cycle d'exploitation schématiquement :



Le BFR d'exploitation est ce dont l'entreprise a besoin pour faire fonctionner son cycle d'exploitation. Il se calcule de cette manière :

$$\text{BFR expl} = \text{Stocks} + \text{créances commerciales} - \text{Dettes des fournisseurs.}$$

$$\text{BFR} = \text{Stocks} + \text{Créances CT} - \text{Dettes CT autres que financières}$$

ACTIF		PASSIF	
ACTIFS FIXES (IMMOBILISES)	Brevets Licences	Capitaux propres	CAPITAUX PERMANENTS
	Terrains Locaux Équipement	Capital Réserves Résultat	
	Participations financières durables,... et créances à long terme	Dettes à long et moyen terme	DETTES COURT TERME
ACTIFS CIRCULANTS	Stocks	Dettes autres que financières à court terme (dettes commerciales,...)	
	Créances à court terme	Dettes financières à court terme	
	Actifs de trésorerie Valeurs disponibles		

9.3 Comment estimer le BFR

Délais de paiement client:

$$\frac{\text{Créances commerciales} < 1 \text{ an}}{\text{Ventes TVAC}} \times 365$$

Délais de paiement fournisseur :

$$\frac{\text{Dettes commerciales} < 1 \text{ an}}{\text{Achats (MP + SBD) TVAC}} \times 365$$

Nombre de jours stocks :

$$\frac{\text{Stocks}}{\text{Achats MP + SBD}} \times 365$$

Limites de la méthode:

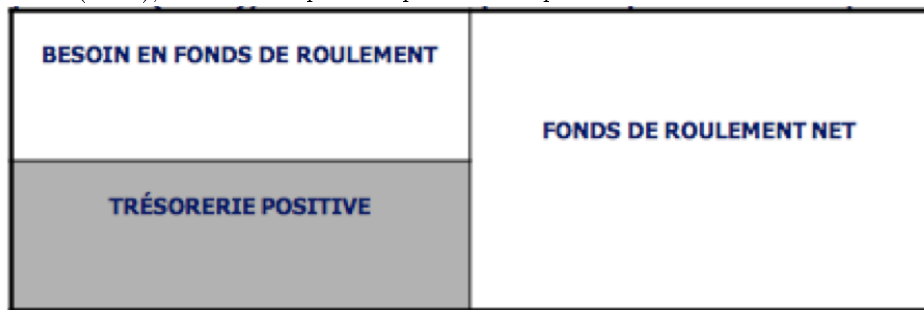
- Variations saisonnières
- Achats ou ventes non récurrents

9.4 Pourquoi faut-il surveiller son évolution ?

La différence entre le FRN et le BFR est appelée la Trésorerie nette (TN).

$$TN = FRN - BFR = \text{placements de trésorerie} + \text{valeurs disponibles} - \text{dettes financières CT}$$

Si les moyens durables de financement de l'activité courante (FRN) sont supérieurs aux besoins de liquidités (BFR), alors l'entreprise disposera de liquidités :

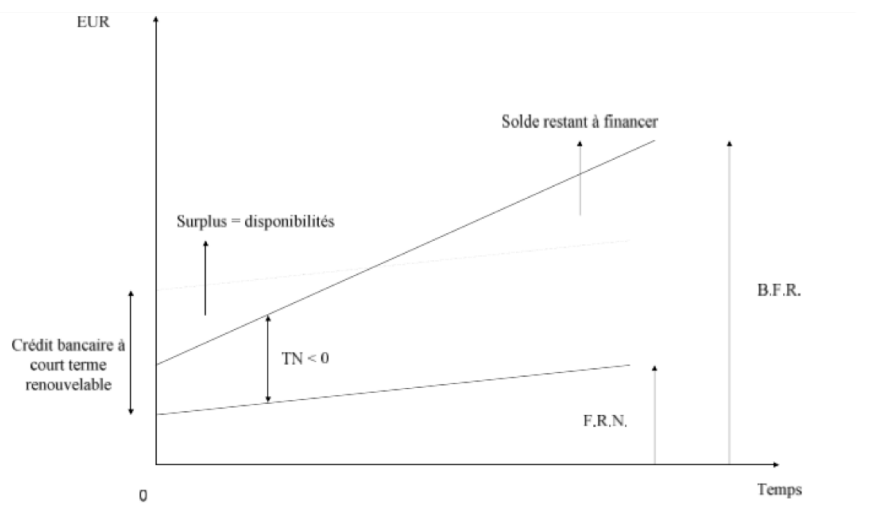


Par contre, si le fonds de roulement net est insuffisant pour couvrir le besoin de fonds de roulement, alors l'entreprise devra avoir recours à un découvert ou un crédit de caisse :



L'évolution du BFR :

1. L'augmentation du volume d'affaires entraîne une augmentation du besoin de fonds de roulement
2. L'entreprise doit, dès lors, vérifier si sa croissance ne va pas mettre à mal sa liquidité
3. Cas de la croissance sauvage avec aggravation du déficit de trésorerie



10 Citez des actions permettant d'améliorer la position de trésorerie d'une entreprise ?

Voir définition de trésorerie question 9.

Pour améliorer la trésorerie de l'entreprise, deux types d'actions peuvent être menées :

Sur les éléments à court terme :

1. Raccourcissement des délais de paiement des clients
2. Pratique d'acomptes
3. Accélération du cycle administratif de facturation
4. Allongement des délais de paiement aux fournisseurs
5. Diminution des stocks

Sur les éléments à long terme :

1. Augmentation des capitaux permanents par :
 - (a) des emprunts à long terme,
 - (b) une recapitalisation de l'entreprise
2. Diminution des actifs fixes par :
 - (a) revente d'actifs financiers
 - (b) désinvestissement (judicieux?).

11 Expliquez les trois concepts essentiels analysés lors d'un diagnostic financier.

12 Définissez la notion de Valeur Ajoutée.

13 Qu'est ce que le cash flow d'une entreprise ou pourquoi est-ce vital ?