

Emmanuel Monod

# La méthode business plan pour la gestion de vos projets

Avec une simulation interactive disponible sur :  
<http://membres.lycos.fr/businessplan/>

© Éditions d'Organisation, 2003

ISBN : 2-7081-2706-3

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

*Si vous n'avez qu'une phrase pour que votre projet remporte l'adhésion :  
par quoi commencer ? la technologie ? la rentabilité ? l'avantage  
concurrentiel ? l'équipe ?*

**L'objectif premier d'un *business plan* est de convaincre un investisseur de financer un projet.**

Ce projet peut être :

- Un lancement de produit (bien ou service) ;
- Un développement vers de nouveaux marchés ;
- Un projet interne d'une entreprise (organisation, informatisation) ;
- la création d'une nouvelle activité au sein d'une entreprise existante ;
- la création d'une filiale au sein d'un groupe ;
- la création d'une entreprise ;
- l'organisation d'un événement ;
- voire simplement la mise en œuvre de vos idées ou projets personnels.

Le *business plan* est donc un argumentaire. **Mais il est plus que cela. Il permet au porteur de projet d'explicitier son projet à ses partenaires... et à lui-même. Ses partenaires sont ses investisseurs, ses collaborateurs, mais aussi les intervenants extérieurs, tels que ses fournisseurs (avec qui il a tout intérêt à négocier un partenariat).** Le fait de l'explicitier à lui-même est d'autant plus important que le manque de distance de l'entrepreneur vis-à-vis de son projet rend l'évaluation de ce dernier encore plus difficile.

### ***Rentabilité et projet***

Le terme *business plan* a une histoire. Il est issu de la comptabilité, ou plus exactement de la finance prévisionnelle. En particulier, le « plan de financement » est l'outil utilisé par les banquiers pour évaluer l'évolution de l'entreprise. Il est fondé sur l'évolution du patrimoine de l'entreprise à partir des variations entre ses bilans. Alors que l'approche française se focalise sur le patrimoine, l'approche anglo-saxonne s'est toujours tournée vers les flux de trésorerie, ou *cash flow management*. Ces flux sont moins liés au bilan qu'au compte de résultat.

L'intérêt de cette approche est de permettre un calcul de la rentabilité du projet, ou « retour sur investissement ». Le flux de trésorerie est le solde (produits – charges) que le projet génère chaque mois. Il est souvent négatif au début et est sensé devenir positif au bout de quelques mois... ou années. Le délai permettant d'obtenir un solde positif se nomme le point mort, ou délai de retour sur le capital investi (DRCI).

Si l'idée directrice des *business plans* a pu se limiter strictement à la rentabilité, l'inconvénient d'une telle approche est d'être exclusivement spéculative et de ne pas tenir compte de l'opposition entre la finance et l'industrie.

### ***Avantage et concurrence***

La logique de profit à court terme est antagoniste à celle du développement de compétences. C'est cette même opposition que l'on retrouve entre le profit et la part de marché. « *Discuter qui est plus noble entre le commerce et l'industrie* » écrivait Flaubert dans le « dictionnaire des idées reçues ». Dans le film « Wall Street » d'Oliver Stone, Mickael Douglas incarne le terrible « black knight » sans scrupule qui achète une compagnie aérienne pour en revendre chacun de ses éléments en licenciant

le personnel. Le grand magasin décrit par Zola dans « *Au bonheur des Dames* » vend à perte afin de prendre le marché aux petits détaillants.

Même en se plaçant d'un point de vue strictement financier, la rentabilité ne peut être le seul critère de décision d'investissement dans un projet. Celui-ci comporte nécessairement des risques. Tout projet industriel comporte un dossier financier et un dossier technique. Ce dossier technique est lié au contexte.

Le contexte d'un projet est en premier lieu caractérisé par le marché auquel il est confronté. L'analyse concurrentielle de Michael Porter (1985), qui a connu un grand succès à la fin des années 1980, n'est qu'une formulation graphique de l'économie industrielle qui remonte au moins aux années 1970 (Hannan et Freeman, 1977)\*<sup>2</sup>. Toujours est-il que le marché s'est trouvé être un argument de poids dans les *business plans* à partir des années 1980-90. Face à la rentabilité, le critère de la « niche de marché », ou avantage concurrentiel, fait l'objet d'un développement comparable dans le *business plan*.

### *Compétence distinctive et structure*

Face à cette hypertrophie de la finance et du marché, l'École des Ressources Humaines pourtant fort ancienne a réussi à faire entendre sa voix à travers la notion de *core competency*, ou « compétence distinctive » (Hamel et Prahalad, 1990). La rentabilité et l'avantage concurrentiel ont dû accueillir un troisième critère : l'équipe. Un entrepreneur isolé est nettement moins crédible face à des investisseurs qu'un ensemble de personnes habituées à travailler ensemble et parlant d'une seule voix. Sans parler d'un passé industriel (de 5 à 10 ans) des futurs dirigeants. Le fait d'avoir mené des projets au sein d'une grande entreprise demeure un

---

2. \* Les références sont placées en bibliographie.

critère consistant face à n'importe quel troisième cycle prestigieux dans une Grande École.

Reste la technologie, ou plutôt les technologies de l'information et les systèmes d'information.

### *Technologie et systèmes d'information*

Le retournement récent des valeurs technologiques a finalement abouti pour le financement des start-up à un retour en force du critère de rentabilité dans les *business plans*. Paradoxalement, ce critère ne désavantage pas les projets fondés sur l'utilisation d'Internet. Mais il ne s'agit plus de créer des .com<sup>3</sup> en B to C<sup>4</sup>. Les projets les plus prisés sont B to B<sup>5</sup>. En particulier s'ils sont fondés sur des réductions de coûts pour les entreprises « *brick and mortar* »<sup>6</sup>. Et ce, par l'utilisation des achats électroniques, des places de marché électroniques ou de l'externalisation de l'informatique par la location de logiciels en ligne (ASP). Il s'agit de convertir les technologies de l'information génériques (télécom, informatique, audiovisuel, protocoles Internet) en systèmes d'information fonctionnant dans les entreprises. Ce livre a notamment pour ambition de représenter les flux d'information de l'entreprise (le processus : gestion des relations clients, chaîne logistique,...), et de voir, pour chacun des processus, l'apport des technologies de l'information... et leur limites.

Les opportunités de création d'activités pour les entreprises sont actuellement principalement dans les services. C'est ce que démontre la première capitalisation boursière mondiale, qui est à la fois le premier

---

3. .com : entreprise virtuelle.

4. B to C : *Business to Consumer* : grand public.

5. B to B : *Business to Business* : inter-entreprises.

6. Qui sont d'ailleurs presque toutes devenues « *click and mortar* ».

acheteur mondial sur Internet : General Electrics. Cette entreprise a lancé avec succès une filiale de *consulting* pour l'utilisation interne des technologies Internet afin de réduire les coûts.

Les systèmes d'information sont donc bien plus larges qu'Internet. Ils constituent l'étude des usages (et de la conception) des processus et des outils informationnels, et ce dans le contexte des organisations (Rowe, 2002).

### Quatre types de *business plans*

Il y a donc au moins quatre types de *business plans* : financier, concurrentiel, organisationnel ou technologique.

Idée directrice du <i>business plan</i>	Type	Type (français)	Chapitre
« On a une idée rentable »	« <i>money machine</i> »	« retour sur investissement »	Projet
« On a trouvé LA niche de marché »	« <i>competitive advantage</i> »	« avantage concurrentiel »	Concurrence
« On est une équipe à toute épreuve »	« <i>dream team</i> »	« équipe de rêve »	Structure
« On a l'innovation qui tue »	« <i>killer app</i> »	« innovation radicale »	Technologies et systèmes d'information

Ne s'agit-il pas ici du retour des fonctions de l'entreprise ? Finance, marketing, GRH et Recherche-Développement ? Pourquoi, dans ce cas, ne pas ajouter la fonction production, les achats, la comptabilité, le contrôle de gestion, la communication interne et externe ? La limite de l'approche fonctionnelle est de recréer un organigramme qui n'a pas lieu d'être dans le projet, le nouveau département ou la filiale. Le *business plan*

ne recherche pas des cases à remplir, mais des critères de décision d'investissement.

Or, toute décision est une prise de risque. Elle a avantage à prendre en compte non pas des fonctions hypothétiques, mais des acteurs en présence dont les points de vue sont à confronter. Les acteurs susceptibles d'être impliqués dans une entreprise (au sens large de projet à entreprendre) sont les « *stakeholders* », ou parties prenantes.

### ***Les « stakeholders » ou parties prenantes***

Pour qui travaille l'entreprise ? En premier lieu pour ses investisseurs qui attendent un retour de leur investissement. Ils peuvent être extrêmement variés. Il peut s'agir d'actionnaires ayant une perspective à long terme de développement industriel, comme de créanciers ne recherchant pas autre chose que le remboursement de l'emprunt qu'ils ont accordé à l'entreprise.

Toutefois, qu'elle soit à long terme ou à court terme, la logique financière ne peut se passer de la prise en compte du marché, ou plus précisément des clients. C'est notamment de la satisfaction de ceux-ci que dépend la fidélisation. Enfin, la motivation des employés de l'entreprise passe par la prise en compte de critères qui peuvent se distinguer radicalement des critères financiers et commerciaux : l'évolution de carrière, le métier, la formation.

Le *business plan* peut donc difficilement se passer du passage des *shareholders* (actionnaires) aux *stakeholders* (parties prenantes de l'entreprises : actionnaires, clients et employés). La conséquence est que, si la rentabilité peut difficilement être l'indicateur exclusif d'un *business plan*, le fait d'y ajouter des dimensions commerciales n'est pas suffisant. Il faut des indicateurs sociaux. Tout ceci sans compter que le projet en question, en particulier s'il utilise Internet, transforme les systèmes productifs, et par

conséquent les relations de pouvoir entre clients, actionnaires et employés (Monod et Rowe, 1999).

Le *business plan* doit refléter ces différents points de vue. Il est tout d'abord rédigé vis-à-vis d'investisseurs. Il n'en demeure pas moins que le projet aboutit nécessairement à un produit ou un service dont les caractéristiques et la différenciation doivent être comprises par le client. Enfin, il doit constituer un élément de motivation pour ceux qui travailleront dans le projet. Ceci permet de distinguer quatre critères pour le *business plan*.

### *Une méthode pour le business plan*

Ce livre concerne donc tous types de projets, mais à travers la méthode *business plan*. « Pour qu'une chose mérite le nom de méthode, il faut qu'elle procède suivant des principes »<sup>7</sup>. Les principes sont ici de se placer du point de vue de l'évaluation. Celle que va effectuer l'investisseur vis-à-vis des chances de succès du projet. Une telle évaluation est menée notamment par rapport à quatre critères :

- Le projet.
- La concurrence.
- La structure.
- Les technologies et systèmes d'information.

---

7. Kant, *Critique de la Raison Pure*, page 636, *op. cit.*



Plus précisément :

- le **projet** apparaît-il comme possible du point de vue de ses objectifs ? de son planning ? de sa rentabilité ? des risques encourus ?
- la **concurrence** laisse-t-elle réellement une marge de manœuvre ? Quels sont les produits de substitution ? les entrants potentiels ? Y a-t-il un degré de liberté pour une différenciation ? pour une innovation de produit ? pour des marchés émergents ?
- ces porteurs de projet qui se présentent comme une « équipe » sont-ils effectivement capables de diviser le travail et de se coordonner, en un mot de constituer une **structure** ?
- qu'en est-il de leur maîtrise des **technologies de l'information** ? Sont-ils susceptibles de les transformer en **systèmes d'information** pour gérer la relation client ? la logistique ? la veille technologique ? la gestion intégrée de leur entreprise ?

La méthode *business plan* consiste donc à porter quatre regards sur un projet. Un projet est défini par un rapport appelé « *Project Definition Report* » (*PDR*) ou parfois simplement « *Project plan* », ce qui donne en français « plan de management de projet » (*PMP*) ou « plan directeur de projet » (*PDP*), ou encore « plan d'exécution de projet » (*PEP*). Mais ces rapports sont la plupart du temps dénués de l'ensemble de ces dimensions marketing, organisationnelles et technologiques. La méthode *business plan* complète donc le traditionnel rapport de définition de projet par l'ensemble des points de vue de l'évaluation.

### *Les éléments de la méthode business plan*

La liste des éléments de cette méthode est indicative. Elle est sans doute trop complète pour être appliquée entièrement. Cependant, certains éléments peuvent permettre de présenter les projets sous une forme plus rapidement compréhensible par les investisseurs.

Une telle structure a tout intérêt à apparaître dès la première page du *business plan* : le fameux résumé en une page... et une seule. Une société d'amorçage comme Appolo Invest, Cybercapital ou AGF private equity reçoit plusieurs milliers de *business plans* par an pour n'en financer... qu'une dizaine. S'il manque une dimension au résumé, le projet apparaît immédiatement comme immature : un projet sans marché, un manque de structure dans l'équipe, une absence de dimension technologique.

Le résumé est à la fois une accroche, une synthèse qui se distingue par sa clarté et une annonce de plan. Dans le cas d'une création d'entreprise, c'est fréquemment à ce niveau que les investisseurs, ou plus exactement leurs stagiaires chargés de la présélection des dossiers, arrêtent leur lecture du *business plan*. Seuls seront lus ceux dont les résumés sont en premier lieu compris et, en second lieu, prometteurs.

*Tout au long de la description des sections d'un business plan, nous utiliserons un cas d'École à des fins d'illustration. Nous choisissons de l'appeler VIRTUAL FRANCE. Nous laissons au lecteur le soin d'évaluer s'il s'agit d'un cas réel ou fictif... et s'il investirait dans ce projet.*

La structure d'un *business plan* peut notamment avoir les sections ci-dessous. Leur ordre peut se trouver interverti, notamment le projet et le marché.

## I- PROJET

1. Demande
  - a. Segmentation
  - b. Clients
2. Objectifs
  - a. Mission
  - b. Vision
3. Offre
  - a. Biens et services
  - b. Classes de produits
4. Financement et bilan comptable
  - a. Financement
  - b. Bilan comptable
5. Compte de résultat et rentabilité
  - a. Compte de résultat
  - b. Rentabilité
6. Planning
  - a. PBS et Gantt
  - b. Planning technique
  - c. Planning commercial
  - d. Planning RH
7. Risques
  - a. Facteurs techniques
  - b. Facteurs organisationnels
  - c. Plan de contingence

## II- CONCURRENCE

1. Forces concurrentielles
2. Filière technologique
3. Cycle de vie
4. Produit / marché
5. Croissance / part de marché
6. Différenciation
7. Forces / faiblesses

## III- STRUCTURE

1. Compétences distinctives
2. Équipe et fonctions
3. Externalisation
4. Structure par produit / par projet
5. Coordination et processus
6. Culture d'entreprise
7. Apprentissage

## IV- TECHNOLOGIES ET SYSTÈMES D'INFORMATION

1. CRM : gestion de la relation client
2. CSM : gestion de la chaîne logistique
3. E-P : achats électroniques
4. ERP : progiciels de gestion intégrés
5. ASP : location en ligne de logiciels
6. B.I : intelligence économique
7. KM : gestion de la connaissance
8. PDM : gestion de l'innovation de produits
9. E-S : sélection électronique des fournisseurs
10. E-MP : places de marché électroniques.

## **VIRTUAL FRANCE**

### **Application : résumé d'un business plan**

#### *1- Projet*

- *Le projet est de promouvoir la culture européenne et la francophonie en créant des produits multimédias évoquant l'Europe historique et littéraire.*
- *Les clients sont dans un premier temps institutionnels. Les sponsors sont les diffuseurs potentiels, à savoir : les entreprises et institutions ayant des web-TV sur leurs sites, les télévisions, les éditeurs multimédias.*
- *Le projet est rentable dès la deuxième année.*

#### *2- Concurrence*

- *Les produits de substitution identifiés sont les jeux vidéo et multimédias, les films d'effets spéciaux et de dessins animés, les jeux de cartes et jeux de rôles.*
- *Les intrants potentiels sont les éditeurs de jeux, producteurs de films de science-fiction, ainsi que les éditeurs de livres et de multimédia.*

#### *3- Structure*

*L'équipe est constituée : de professionnels de la technologie et de la gestion, d'enseignants, d'étudiants en gestion, en technologie et dans les disciplines artistiques, ainsi que de consultants (juriste, commissaire aux comptes) travaillant avec l'équipe.*

#### *4- Technologies et systèmes d'information*

*L'entreprise sera pilote dans l'utilisation des technologies pour un fonctionnement d'avant-garde de ses processus et systèmes d'information.*