

II. La partie rédactionnelle du business plan

La partie rédactionnelle est la première composante du business plan professionnel. Elle est essentielle aux yeux du lecteur de comptes prévisionnels.

Cette partie a pour objectif de **mettre en évidence la cohérence entre les différentes caractéristiques du projet et leur traduction en termes financiers**.

Elle doit contenir une multitude d'informations portant notamment sur le produit ou le service proposé, la clientèle visée, l'état du marché, les moyens mis en œuvre, l'équipe dirigeante...

Schématiquement, il est possible de la décomposer en **six parties** d'égale importance :

- 1. Résumé du projet (« executive summary »)**
- 2. Analyse du marché, de l'environnement concurrentiel et de l'offre**
- 3. Objectifs et positionnement stratégique (« business model »)**
- 4. Plan opérationnel**
- 5. Ressources humaines**
- 6. Aspects juridiques**

Les sections 2 et 3 sont largement issues des travaux et des conclusions de l'étude de marché tels qu'ils ont été exposés au début de cet ouvrage (Cf. page 8).



Certaines parties peuvent être aménagées (c'est-à-dire regroupées ou éclatées) ou même être supprimées. D'autres parties plus spécifiques peuvent être créées (exemple : modalités de sortie des investisseurs, historique, etc.).

A. Le résumé stratégique

L'*executive summary* est une partie qui se matérialise par une **courte note** résumant l'ensemble du projet et son intérêt. Elle constitue une sorte de **résumé** pouvant reprendre quelques chiffres clefs du dossier afin de permettre au lecteur de se faire une idée globale sur le projet. Il ne convient pas d'entrer dans les détails techniques. On compare habituellement cette partie à une « bande annonce » de cinéma : elle doit donner l'envie au lecteur de voir aboutir le projet.

Il convient d'insister ici sur les « fondamentaux » du projet ; dont : le résumé des fonctionnalités du produit/service, l'état du marché (et ses perspectives d'évolution), les avantages compétitifs dont dispose le porteur de projet, les membres clefs de l'équipe de la direction.

S'agissant des données financières, ce résumé ne doit reprendre que les « grandes lignes » du prévisionnel : besoin de financement global du projet, chiffre d'affaires prévisionnels, bénéfices prévus.

Les questions auxquelles il est important de répondre ici (de manière très brève, vous l'aurez compris) sont les suivantes :

- Sur quel marché vais-je me lancer ? Qu'attendent les clients présents sur ce marché ? Quel sera mon positionnement sur ce marché ?
- Quels sont mes objectifs ? Comment vais-je me différencier de mes concurrents ?
- Quelles sont les compétences clés de mon équipe ?
- Quels sont les besoins de mon projet ? Quelle en sera sa rentabilité ?



Cette partie doit être rédigée avec soin et précision. Elle constitue l'accroche de votre projet et ne doit, à ce titre, dépasser deux pages. Il est recommandé de l'écrire en dernier et de la faire relire par différentes personnes de confiance.

Après cette présentation sommaire, il sera nécessaire d'entrer plus en détail dans le projet.

B. Le marché, l'environnement concurrentiel et l'offre

Une offre a vocation à répondre à un besoin ; sans besoin, elle n'existe pas. Sur le marché, cette offre devra faire face à la concurrence et aux produits de substitution qui menacent, à terme, de la remplacer.

1. L'analyse du marché

Devra être étudié en premier lieu et avec précision le marché. Les informations suivantes pourront être recensées à propos de ce dernier :

Taille

Données macro-économiques : valorisation, volume des transactions, parts de marché, dimension, caractéristiques.

Segmentation

Principaux segments identifiés dans le marché (groupes de consommateurs déterminés en fonction de la zone géographique, des attentes des clients, etc.).

Degré de maturité

État de santé du marché, perspectives d'évolution, possibilités de développement.

Règlementation

Contraintes légales et réglementaires, normes à respecter, stabilité politique, barrières à l'entrée et barrières à la sortie.

Facteurs Clés de Succès (FCS)

Les segments de marché permettent de déterminer les Facteurs Clés de Succès à maîtriser pour réussir dans une activité. Ces compétences clés doivent être recensées ici.

Le rédacteur devra préciser les sources qu'il a consultées pour établir ces études. Ces chiffres pourront être obtenus, en théorie, assez facilement grâce à l'étude de marché.

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) Les concurrents

Il est indispensable de connaître ses principaux concurrents. Ce travail de recherche va permettre de mener à bien l'analyse de l'environnement concurrentiel afin d'adopter un positionnement stratégique clair et cohérent.

Cependant, identifier ses concurrents n'est pas suffisant. Il convient de les étudier avec une attention particulière :

Nom	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Parts de marché	Forces	Faiblesses
Concurrent 1					
Concurrent 2					
Concurrent 3					

Figure 15. Tableau d'analyse des concurrents

b) L'environnement

L'environnement concurrentiel d'un marché – et, indirectement, son attractivité – peuvent être mesurés à l'aide **du modèle des 5 forces de Michaël PORTER** (évoqué succinctement en page 9) que nous détaillons ici. Ce modèle a pour objectif d'**évaluer les rapports entre les forces en présence** dans un secteur particulier.

Chaque domaine d'activité stratégique de l'entreprise doit être analysé à 5 niveaux :

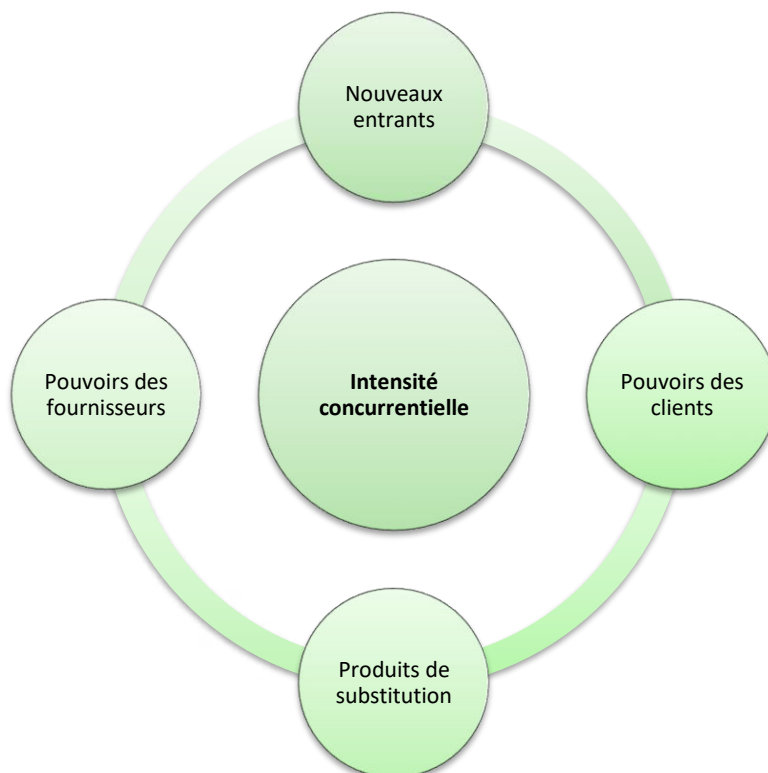


Figure 16. Analyse de l'environnement concurrentiel

Voici la description des forces concurrentielles à étudier selon le modèle de M. PORTER :

Intensité concurrentielle

L'intensité concurrentielle d'un secteur reflète le **niveau de rivalité existant entre les concurrents** présents au sein de celui-ci (on appelle cela la **compétition**). Elle est influencée par de nombreux facteurs ; notamment : le nombre d'acteurs sur le marché, leur taille, l'existence de barrière à l'entrée et à la sortie (tel est le cas, par exemple, des produits nécessitant l'achat ou la fabrication de machines extrêmement pointues et ayant entraîné des investissements considérables), la persistance de coûts fixes importants ou encore la présence d'offres similaires (c'est-à-dire peu différenciées aux yeux du client).

Pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir des clients est fonction de leur taille et de leur éventuel regroupement. La concentration de ces derniers crée une **situation de dépendance** pour l'entreprise et leur octroie un pouvoir de négociation considérable.

Produits de substitution

Un produit de substitution est un produit nouveau apportant une certaine fraîcheur sur le marché et surtout une **valeur ajoutée** perçue par les consommateurs comme **supérieure** à celle proposée par les acteurs présents. L'**innovation** en est la principale composante. Elle permettra d'anticiper un désintérêt des consommateurs pour le produit proposé par l'entreprise.

Pouvoir de négociation des fournisseurs

Cette notion est identique à celle explicitée pour les clients : les fournisseurs incontournables sont investis d'un pouvoir de négociation important et sont susceptibles d'**imposer facilement leur dictat** aux acteurs du marché.

Nouveaux entrants

L'**arrivée de nouveaux concurrents** doit également être prise au sérieux car ces nouveaux entrants vont venir « grignoter » des parts de marché, au détriment de l'entreprise. Cet événement est susceptible d'entraîner une guerre des prix, à moins que les concurrents déjà présents sur ce secteur d'activité parviennent à ériger des barrières à l'entrée (économies d'échelle, investissements importants, circuit de distribution particulier, etc.).



Ne dites jamais qu'il n'existe pas de concurrents dans votre secteur d'activité avant d'avoir profondément étudié la question. Il en existe presque toujours, que ce soit de manière directe ou indirecte (concepteurs de produits de substitution par exemple).