

# Introduction

**L**ES ENTREPRISES recourent de plus en plus à la technique du business plan pour concevoir un projet, évaluer sa rentabilité et ses risques et finalement le « vendre ». Les business plans s'utilisent dans des contextes variés. Ils servent à présenter et faire adopter par un comité d'investissement des projets au sein de l'entreprise ou à négocier un contrat commercial particulièrement important. Les business plans portant sur l'ensemble d'une entreprise sont nécessaires dans le cadre d'une cession ou d'une augmentation de capital (document de levée de capitaux) ou pour faire valider une stratégie et des prévisions financières par les actionnaires.

Cette technique concerne de nombreux acteurs au sein de l'entreprise, qui ont à le concevoir, à participer à son élaboration ou à décider de valider des projets : responsables de projet, ingénieurs, responsables de marketing et commerciaux, responsables de centre de profit, contrôleurs de gestion, directeurs financiers, dirigeants d'entreprise. Elle doit également être maîtrisée par les apporteurs de capitaux destinataires des business plans : banquiers, investisseurs, chevaliers blancs, qui doivent apprendre à l'analyser avec un regard critique.

Le business plan s'élabore le plus souvent dans un contexte concurrentiel, interne ou externe à l'entreprise. Les apporteurs de capitaux doivent arbitrer entre plusieurs projets. Les comités d'investissement au sein des entreprises s'efforcent d'optimiser un budget d'investissement insuffisant pour financer l'ensemble des projets. De la même façon, les personnes portant un projet s'efforcent de le vendre au mieux, en faisant jouer la concurrence entre investisseurs.

Le business plan est un document synthétique de présentation d'un projet. Les calculs de rentabilité occupent une place importante car les

investissements sont le plus souvent réalisés dans une optique de rentabilité. Ce thème occupe une place importante de ce livre. Il convient de comprendre la signification des critères de rentabilité les plus couramment utilisés : délai de récupération, ROI, valeur actualisée nette, taux interne de rentabilité, et de pouvoir arbitrer entre eux. Lorsque le business plan porte sur la totalité d'une entreprise, il convient de distinguer la rentabilité économique du projet de la rentabilité financière apportée aux actionnaires. Ces calculs de rentabilité ne constituent toutefois qu'un aboutissement. Il convient préalablement de convaincre de la pertinence d'un choix stratégique, du caractère réaliste de prévisions, de démontrer la maîtrise des aspects opérationnels et des risques.

L'objectif de ce livre est de vous procurer une compréhension de ce que doit être le business plan, de vous apporter des outils pratiques d'analyse stratégique et financiers, des règles de présentation et des astuces permettant de faire la différence.