

MINI-CAS I : LA MISE EN ŒUVRE DU BUSINESS PLAN**Questions**

1. De manière générale, quand est-il nécessaire de réaliser un business plan ? À qui peut-il s'adresser et quels sont les objectifs principaux d'un tel document ?
2. M. Jean souhaite remettre un business plan à sa banque, en vue de l'obtention d'un crédit pour la création de son entreprise. Quels sont les différents aspects qu'il devra aborder dans ce document ? Par ailleurs, quels arguments pourra-t-il mettre en avant le jour de son entretien, afin de convaincre son banquier ?
3. À partir des évaluations faites par M. Jean, dressez le compte de résultat sur la première année, en n'omettant pas les dotations aux amortissements (amortissement linéaire sur 5 ans) et les charges financières.

Réponses**Question 1 :**

Un business plan peut être rédigé à différentes occasions. C'est tout d'abord un document incontournable lors de la création ou la reprise d'une entreprise, par une personne et ses associés éventuels. C'est en outre un document auquel ont recours plusieurs services d'une entreprise (marketing, stratégie, financier), lors du lancement d'un nouveau produit, de la conquête de nouveaux marchés, de la conduite de partenariat, de la fusion ou de l'acquisition d'une nouvelle entreprise et plus généralement de la recherche de tout nouveau financement.

Il s'adresse généralement aux différentes parties impliquées dans le projet : les futurs investisseurs bien évidemment, les rédacteurs eux-mêmes, mais aussi toute personne ou service (public, privé, interne à l'entreprise) susceptible de suivre les différentes opérations.

Il vise à évaluer la pertinence, la faisabilité et la viabilité d'un projet. Dans un premier temps, il permet à ses rédacteurs de mener une première analyse critique. Il sert dans un deuxième temps de support commercial pour convaincre les différentes parties impliquées dans le projet. Plusieurs versions peuvent bien évidemment être rédigées suivant le type de destinataire, certaines informations étant nécessaires pour certaines personnes et d'autres non. Le document peut également être réévalué et réajusté tout au long des différentes phases du projet. Il sert ainsi de repère dans la mise en place et le suivi du projet.

Question 2 :

Dans le cadre de la reprise ou de la création d'une entreprise, plusieurs aspects doivent être abordés dans un business plan afin d'évaluer et de prouver la pertinence, la faisabilité et la viabilité d'un projet.

Ainsi on retrouve les éléments suivants :

- Juridique : nom de l'entreprise, forme juridique.
- Marketing : analyse des clients, analyse des concurrents, politique de prix.
- Commercial : offre (services et/ou produits), cibles, plan d'action.
- Gestion des ressources humaines : effectif, recrutement, politique salariale.
- Logistique : approvisionnement, achats et distribution.
- Financier : compte de résultat, trésorerie, plan de financement, bilan.

Dans son business plan, M. Jean n'aura pas à aborder de manière approfondie l'ensemble de ces points. Futur gérant et sans employé dans sa société, l'aspect gestion des ressources humaines demeure limité. Il en est de même pour les questions relatives à la logistique. Il pourra néanmoins mettre en avant les aspects suivants :

- Juridique : le choix de la forme juridique de son entreprise peut avoir de fortes conséquences sur l'engagement de son patrimoine personnel en cas de faillite. La SARL est généralement recommandée.
- Marketing-commercial : après avoir décrit le fonctionnement du marché, il sera important pour M. Jean de faire ressortir son positionnement de PMI et sa cible potentielle que sont les particuliers. Il devra faire valoir et démontrer l'intérêt de ce positionnement par rapport aux besoins en chauffagiste dans le secteur de l'artisanat et les faibles besoins en fonds de roulement inhérents à son activité. Il ne devra pas non plus omettre de préciser son offre et sa capacité à intervenir sur l'ensemble des différentes interventions : installation, dépannage et entretien.
- Financier : M. Jean devra particulièrement se focaliser sur le plan d'investissement (quels apports personnels). C'est en effet un des facteurs conditionnant l'obtention d'un prêt. Il devra également pouvoir montrer une gestion de trésorerie positive, sur la première année notamment. Les problèmes de trésorerie font en effet partie des premières causes de faillite des jeunes sociétés. Les comptes de résultats des trois premières années et le bilan de l'année 1, devront également figurer dans cette partie financière.

Lors de son entretien avec son banquier, M. Jean pourra s'appuyer sur plusieurs arguments pour justifier de l'intérêt de son projet. Il pourra tout d'abord mettre en avant la viabilité de son entreprise par rapport au secteur et au type de clientèle. Les besoins en termes de chauffagiste sont en effet grandissants dans un secteur artisanal en pleine mutation. Une clientèle de particuliers lui facilitera par ailleurs la gestion financière de sa société. Les types d'intervention, légers en termes d'investissement matériel et le paiement comptant des clients, lui éviteront, en effet, des besoins en fonds de roulement conséquents.

Il pourra également faire valoir son expérience dans le secteur. Celle-ci lui a en effet permis d'acquérir une parfaite connaissance des besoins des clients, des mécanismes de fonctionnement d'une PMI et des matériels des différents fabricants. Il a pu développer un fort réseau de clients et fournisseurs potentiels. Il pourra par exemple obtenir des remises plus conséquentes. Ses compétences lui permettent en outre d'intervenir aussi bien sur le dépannage, l'installation que l'entretien. Grâce à des formations, il a aujourd'hui les accréditations nécessaires pour effectuer tous ces types d'interventions.

Question 3 :

Compte de résultat prévisionnel

Avant de pouvoir dresser le compte de résultat prévisionnel, il est nécessaire de calculer d'une part, les dotations aux amortissements et d'autre part, les frais financiers liés à l'emprunt.

Calcul des dotations aux amortissements

Matériels	Prix d'achat (HT)	Amortissement par an
Voiture de société	3 000	600
Poste roller-flamme	997	199
Cintreuse	1 051	210
Perceuse Hilti	914	183

Perforateur Hilti	1 300	260
Mèche	762	152
Ordinateur	2 286	457
Imprimante	609	122
Total	10 310	2 062

Pour calculer l'amortissement annuel d'un matériel, il suffit de calculer le ratio Prix d'achat (HT)/Nombre d'années d'amortissement.

Année	Intérêts	Capital remboursé	Annuité intérêt + capital	Capital restant dû
1	270	1 500	1 770	3 000
2	180	1 500	1 680	1 500
3	90	1 500	1 590	0

Calcul des charges financières

Pour le calcul des charges financières, il est important de noter que le calcul des intérêts se fait chaque année à partir du montant du capital restant dû. Ainsi, les intérêts pour la première année sont égaux à : $4\,500 \times 0,06 = 270$ €.

Taux d'emprunt : 6 %

Montant : 4 500

Durée du prêt : 3 ans

Compte de résultat			
Charges		Produits	
Achats marchandises	40 414	Chiffre d'affaires	126 828
Achats matériels	11 781		
Charges courantes	21 385		
Charges salariales	42 075		
Charges financières	1 770		
Dotations aux amortissements	2 062		
Total	119 488		126 828
Résultat net			7 339

Calcul du chiffre d'affaires : $(9\,909 + 4 \times 660) \times 12 = 126\,828$ €.

Achats marchandises : $(3\,659 \text{ €} + 4 \times 15) \times 12 = 40\,414$ €.

Achats matériels : somme du matériel amortissable et non amortissable.

Charges courantes : somme des différentes charges prévues dans le tableau fourni par M. Jean.

Charges salariales : cf. montant prévu par M. Jean.

Charges financières et dotations aux amortissements : cf. tableau précédent.



MINI-CAS 2 : VACCIN COVID, LES BIG PHARMA RAMASSENT LA MISE SANS RIEN AVOIR INVENTÉ

Visionnez la vidéo ci-dessous.

Vidéo bonus



www.lienmini.fr/strategie-1867-42

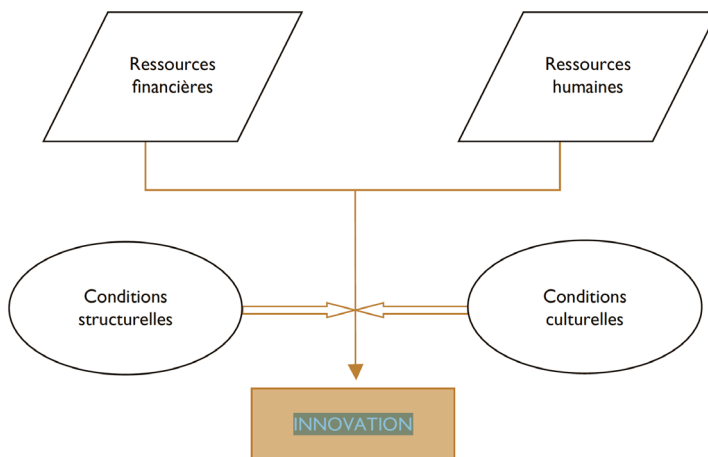
Questions

1. Pourquoi l'innovation est-elle souvent le fait de petites sociétés ?
2. Une entreprise peut-elle externaliser l'innovation ? À quelles conditions ?
3. Pourquoi petites et grandes sociétés sont-elles complémentaires dans le secteur pharmaceutique ?

Réponses

- 1- Pour des raisons organisationnelles, la croissance des entreprises s'accompagne d'effectifs plus importants, de lourdeurs, de bureaucratisation, de moindres capacités d'innovation. C'est notamment le cas dans le secteur pharmaceutique. Les grands groupes sont les champions de la mise sur le marché des médicaments. Les petites entreprises, voire les start-ups, fleurissent dans la découverte des molécules.

Figure 4.14. Les conditions d'une stratégie d'innovation efficace



- 2- À condition de mettre en place des systèmes de veille, pour être capable d'identifier rapidement les cibles à racheter ou les partenariats à nouer. L'externalisation peut aussi se traduire par l'intrapreneuriat. La grande entreprise façonne à l'intérieur d'elle-même ou en proche périphérie, une société à laquelle elle laisse flexibilité tout en la contrôlant de près.

- 3- Parce que les petites apportent la compétence d'innovation et les grandes les compétences d'industrialisation rapide, d'homologation et de distribution.