

# Évaluer la viabilité de son projet avec un **business plan**

- application à MK Web -

Manu Keller  
2023

Business Team Academy  
HES-SO Valais/Wallis

# Table des matières

<b>Executive summary</b>	<b>3</b>
<b>Méthodologie de recherche et structuration</b>	<b>4</b>
<b>Contexte</b>	<b>4</b>
<b>Introduction</b>	<b>6</b>
<b>Vers une définition du business plan</b>	<b>6</b>
<b>Quels sont ses rôles ?</b>	<b>6</b>
<b>Destinataires potentiel.les</b>	<b>7</b>
<b>Structure du business plan</b>	<b>9</b>
<i>Équipe de projet</i>	<i>9</i>
<i>Proposition de valeur</i>	<i>9</i>
<i>Analyse de marché</i>	<i>10</i>
<i>Positionnement stratégique</i>	<i>10</i>
<i>Plan marketing</i>	<i>10</i>
<i>Plan financier</i>	<i>11</i>
<i>Annexes</i>	<i>11</i>
<b>Limites du business plan</b>	<b>12</b>
<b>Conclusion</b>	<b>13</b>
<b>Sources</b>	<b>14</b>
<b>Annexe : Business plan de MK Web</b>	<b>15</b>

## Executive summary

Ce document décrit sa méthodologie de recherche et structuration. Son objectif est de montrer comment rédiger un plan d'affaires efficace pour évaluer la viabilité d'un nouveau projet, en utilisant le cas pratique du projet MK Web en annexe pour illustrer la théorie.

Le business plan, tel que défini ici, est un document prospectif orienté vers l'avenir établissant des objectifs, allouant des ressources et définissant les étapes nécessaires pour les atteindre. Il répond aux questions cruciales : "Où va l'entreprise ?", "Comment y parvient-elle ?", et "À quoi ressemblera-t-elle une fois arrivée ? ».

Les rôles du plan d'affaires sont multiples. Il sert de moyen de validation pour les nouveaux projets, d'outil de communication pour convaincre les investisseurs, de guide pour la planification des activités de l'entreprise et de gestionnaire de risques.

Les destinataires potentiels d'un tel document varient en fonction de l'objectif du projet et peuvent inclure des partenaires commerciaux et financiers.

La structure du business plan comprend des sections essentielles telles que l'équipe de projet, la proposition de valeur, l'analyse de marché, le positionnement stratégique, le plan marketing et le plan financier. Chacune de ces sections contribue à la compréhension globale du projet et à la démonstration de sa viabilité.

Le plan d'affaires présente cependant des limites, notamment des hypothèses et des prévisions qui peuvent s'avérer incorrectes, une possible obsolescence dans un environnement commercial en constante évolution et le potentiel d'optimisme excessif dans les projections financières. Cela-dit, il reste un outil précieux pour la planification stratégique, la communication des objectifs, la gestion des ressources et la recherche de fonds. Il doit être personnalisé en fonction du public cible tout en restant adaptable pour maintenir sa pertinence au fil du temps.

# Méthodologie de recherche et structuration

Afin d'explorer la problématique du plan d'affaire, j'ai opté pour une étude analytique qui a suivi une recherche bibliographique et documentaire consistant à recueillir des informations à partir d'ouvrages qui m'ont permis de cerner les concepts relatifs au business plan, les différentes étapes d'élaborations de celui-ci, les éléments à y inclure, et son utilité pour un projet ou une entreprise.

Après avoir introduit le sujet, l'article commence par une définition du plan d'affaire tel qu'il sera étudié dans ce document. Dès lors, nous établirons ses différents rôles puis destinataires potentiel.les. Ensuite, nous étudierons sa structure, soit les diverses parties qui le composent, puis les limites de celui-ci, avant de conclure l'essai.

Pour mener à bien la rédaction de cet article, un aspect empirique y est inclus en annexe. En effet, instaurer la création d'un réel business plan semblait opportun afin d'appliquer concrètement la théorie à la pratique. Pour ce faire, j'ai appliqué les concepts au projet MK Web (conception de sites internet optimisés pour la collecte de feedbacks client.es) afin de réaliser un cas pratique de business plan structuré.

## Contexte

Au sein de mon cursus universitaire, je suis amené à développer des projets, les menant de l'idée (concept théorique) à l'innovation (mise en place concrète de la proposition de valeur sur le marché). Dans ce cadre, j'ai développé un projet de conception de sites internet optimisés pour la collecte de feedback utilisateurs.rices.

Plusieurs facteurs m'ont mené à élaborer ce concept. Tout d'abord, j'ai souhaité commercialiser des prestations que je suis capable de fournir. Je me suis associé à un autre étudiant du programme, doté d'aptitudes similaires. Ayant développé par le passé des compétences en matière de conception web et ayant constaté un besoin sur le marché (suisse romande dans un premier temps), nous avons souhaité nous différencier de la forte concurrence de ce milieu en complétant notre offre d'un système de collecte de données (feedbacks et commentaires) utilisateurs.rices automatisé. L'objectif étant de permettre à notre clientèle d'être au plus proche de ses utilisateurs.rices en recensant leur satisfaction, leur niveau d'effort (à accomplir certaines « tâches » dispensées par la plateforme web) ou encore la propension à recommander le service proposé (soit la fidélité client.e).

Au sein du programme « Business Team Academy » du bachelor « Économie d'entreprise » de la HES-SO Valais/Wallis, nous développons des compétences économiques et entrepreneuriales grâce à la pratique et l'expérience terrain, et

également au travers d'apports théoriques. Ainsi, l'une des exigences de notre programme est de rédiger un business plan. Cela a une utilité pratique (étudier notre marché, cerner les besoins, les capacités et volontés d'achat, le public ciblé, etc) et théorique (apprendre les lignes directrices de la conception d'un business plan - le « comment » - et les raisons de l'utilité d'un tel document et de ses sections - le « pourquoi »).

De ce point de vue, rédiger cet article ainsi que le business plan de MK Web est l'option que j'ai choisie pour, certes me permettre de faire évoluer mes compétences économiques (notamment la compétence 21 du programme Business Team Academy - « agir entrepreneurial »), et également d'approfondir mes connaissances du marché auquel notre proposition de valeur s'adresse.

L'assimilation des concepts théoriques liés à la rédaction d'un business plan vont me permettre d'en comprendre les enjeux, afin que je sois en mesure de créer un tel document, pour mes projets certes, mais également dans une optique d'accompagnement futur (comme consultant par exemple).

D'autre part, la conception du business plan du projet MK Web me permettra d'étudier son marché. Son but sera de recenser les besoins réels (et sous-jacents) des personnes concernées par la création de plateformes web, connaître les préférences, les objections, les attentes, le pouvoir d'achat et les données démographiques pour affiner l'archétype client.e.

Jusqu'ici, nous avons avant tout cherché à valider notre proposition de valeur en vérifiant la demande. À ce jour, nous pouvons affirmer qu'il y a une forte demande. Le facteur de différenciation de collecte de données automatisée n'est même pas le critère qui nous a permis d'avoir une petite clientèle, la simple conception web a suffi. Dès lors, nous nous devons à présent d'étudier les tendances futures (la demande perdurera-t-elle, si oui sous quelles formes, sinon quels seront les changements majeurs et les opportunités induites par ceux-ci) afin de pouvoir être compétitifs sur le moyen et long terme. Nous devons également explorer les scénarii financiers futurs afin d'analyser la viabilité future et adapter la tarification. Pour l'instant nous n'avons pas de regard objectif et critique sur la rentabilité future du projet, d'où la nécessité d'un business plan.

La conception du business plan du projet MK Web, ainsi que les apports théoriques y relatifs nous permettront de remplir les objectifs cités dans les paragraphes précédents, d'étude de marché et de projections financières notamment.

# Introduction

L'innovation est un besoin essentiel à la croissance économique et le fait de développer de nouveaux projets s'aligne avec cet objectif. Néanmoins, il n'est pas simple de créer un concept viable. Il est d'ailleurs tacitement dit que neuf nouvelles entreprises sur dix échouent dans les cinq années suivant leur création. Afin d'optimiser les chances de réussite d'une nouvelle proposition de valeur, il est nécessaire d'étudier le marché auquel elle s'adresse. Le moyen idéal pour faire cette étude est de rédiger un business plan.

Outre sa nécessité en terme de validation de la solution que le nouveau projet propose, le business plan a de multiples bénéfices, tels que la synthèse des informations essentielles dans l'optique d'obtenir des financements, la planification des activités de l'entreprise ou encore la gestion des risques.

Cet écrit a pour objectif de démontrer comment rédiger un business plan efficient permettant d'évaluer la viabilité d'un nouveau projet.

## Vers une définition du business plan

Il s'agit d'un « *document prospectif, tourné vers l'avenir, dont l'intérêt est d'accroître les visibilités du projet* » (Kissoum & Mezine, 2021). Une fois mis en forme, un business plan devient un manuel d'action et de réaction à l'événement du monde réel. Son rôle consiste à établir les perspectives et les objectifs, ainsi qu'à allouer les ressources organisationnelles et financières, incluant les étapes nécessaires pour réaliser ces buts. En d'autres termes, il s'agit d'un document répondant aux questions suivantes : « *Où va l'entreprise ?* », « *Comment s'y rend-elle ?* » et « *À quoi ressemblera-t-elle une fois arrivée ?* » (Crettol, 2023).

## Quels sont ses rôles ?

Comme le plan d'affaires décrit l'ensemble d'un projet, il permet de fournir les informations nécessaires aux investisseurs, en terme de viabilité, avant de s'engager. Il est un outil permettant de convaincre dans l'optique d'obtenir des financements.

D'autre part, il est un instrument de chiffrage précis permettant de détailler les perspectives futures de l'entreprise, notamment grâce aux comptes de résultats et aux bilans prévisionnels, reflétant respectivement sa situation financière actuelle et future. Comme l'objectif final de toute décision d'une entité commerciale et de générer du

bénéfice, ces informations permettent de minimiser les risques d'échec et de maximiser les chances de succès. D'un point de vue stratégique, un business plan intervient comme une analyse anticipée des conséquences potentielles d'une ou plusieurs décisions.

Finalement, un tel document fait office d'outil de communication. D'une part à l'interne, permettant de « *planifier les tâches à accomplir et à identifier les coûts y relatifs* » (Kissoum & Mezine, 2021), tout en définissant des objectifs clairs et en partageant leur réalisation ou non et amenant des éléments justificatifs et des éventuelles actions correctives. Il permet aussi de « *clarifier la vision pour chaque partie prenante de l'entreprise ou du projet, ainsi que d'évaluer sa viabilité, sa faisabilité et sa désirabilité* » (Buckley, Beames, Bucolo & Wrigley, 2012). D'un point de vue managérial, l'étude approfondie du marché dans lequel un projet novateur s'instaure permet de prendre des décisions éclairées sur la base de données précises. D'autre part à l'externe, auprès des actionnaires et autres acteurs financiers. Comme mentionné plus haut, il permet à de potentiels investisseurs de comprendre l'entreprise et d'évaluer sa capacité à offrir un retour sur investissement et une rentabilité future.

En somme, le business plan sert à étudier la viabilité (et la rentabilité) d'un projet, à gagner la confiance des parties prenantes de celui-ci, à le diriger stratégiquement et à attirer de nouveaux clients par la proposition d'une offre originale et différenciée.

Idéalement, un plan d'affaire doit s'adapter au public auquel il s'adresse. Le business plan présenté à une banque ne sera pas le même que celui présenté à un.e investisseur.e, ou un.e actionnaire.

## Destinataires potentiels

Comme pour le marché d'un produit ou d'un service, un business plan doit être rédigé en fonction du public cible auquel il s'adresse. Il convient d'ailleurs de décliner plusieurs versions d'un plan d'affaires, en fonction du/de la destinataire visé.e. En effet, comme les attentes et le niveau de compréhension diffèrent selon l'objectif du projet, une adaptation du niveau de détails et du langage utilisé est requise.

Les audiences concernées par un business plan sont multiples. Il convient désormais d'énumérer les plus courantes :

### A. Partenaires commerciaux

1. distributeurs
2. manufactures
3. fournisseurs
4. clients

## **B. Partenaires financier.ères**

1. famille (et ami.es)
2. banques
3. investisseur.es privé.es
4. financement participatif
5. capital-risqueur.es
6. incubateur.rices
7. actionnaires
8. fondations

# Structure du business plan

Nous connaissons désormais l'utilité du plan d'affaires, mais qu'en est-il des éléments essentiels à prendre en compte au sein de celui-ci ? Pour qu'un business plan soit efficace, il est important d'y inclure des aspects spécifiques et ce seront les sujets d'étude de ce chapitre.

## Équipe de projet

Du point de vue des capital-risqueur.es (et autres investisseur.es), l'équipe chargée de mener à bien un projet est hautement importante. En effet, avant d'engager du capital, un.e investisseur.e doit avoir confiance en l'équipe développera l'affaire. Pour Lison Chouraki, commissaire aux comptes spécialisée en entreprises innovantes, « *le business plan doit montrer que cette équipe est la meilleure possible pour réaliser le projet et qu'elle possède des atouts uniques qui font défaut aux concurrents* » (2019).

L'objectif de cette section est de montrer la complémentarité des différents profils, en décrivant les compétences, expériences et rôles individuels des membres de l'équipe. D'un point de vue critique, il est stratégique d'également montrer les faiblesses de l'équipe et des mesures qui seront prises pour y remédier, comme l'embauche, la formation ou l'externalisation, par exemple (Crettol, 2023).

## Proposition de valeur

Le but de cette section consiste à exposer de manière claire l'offre du projet. Il est préférable de mettre en avant le besoin (problème rencontré par le/la client.e, conséquences de celui-ci, et coûts associés) auquel le produit ou service répond en décrivant la situation vécue par la clientèle ciblée. Une fois que l'importance de ce besoin est clairement établie, il convient de présenter la solution proposée en mettant en avant son caractère innovant et ses avantages concurrentiels vis-à-vis des propositions existantes. Il est important d'expliquer en quoi cette solution est unique, la raison pour laquelle elle n'a pas encore été mise en place, et pourquoi le moment est propice pour son lancement sur le marché. Comme l'explique Madame Chouraki, « *de nombreux projets échouent parce qu'ils arrivent trop tôt ou trop tard, dans des marchés inexistantes, trop petits ou au contraire trop matures et encombrés de concurrents* ».

## **Analyse de marché**

Il s'agit au sein de ce chapitre de fournir une représentation organisée et précise de la cible à laquelle le projet et son offre s'adressent. Cela implique de présenter les différents segments de marché identifiés (et leur hiérarchie en terme de priorité) et les informations utiles telles que les prix, les marges et le chiffre d'affaires potentiel.

L'étude de marché doit être détaillée afin d'en renforcer la fiabilité et la crédibilité. Celle-ci « *contribue à justifier la valeur de l'opportunité* » du projet (Sion et Brault, 2019). Il est également opportun d'inclure des informations sur la concurrence, directe et indirecte, sa densité, ses produits et services de substitution (Menguelti, 2019), ses forces et faiblesses liées aux évolutions de l'environnement, ainsi que les risques et opportunités résultantes de celles-ci (Sion et Brault, 2019).

## **Positionnement stratégique**

Cette partie a pour ambition d'expliquer comment le projet se démarquera des propositions existantes sur le marché. Quelles seront les stratégies de lancement et de positionnement qui permettront à l'affaire de se développer. C'est dans cette section que l'approfondissement de la vision et de la mission du projet, ainsi que la description du chemin stratégique pour y parvenir, sont nécessaires. Selon le professeur de la Haute École spécialisée en gestion, Jean-Charles Rey, l'établissement d'objectifs et de résultats principaux, ainsi que des indicateurs clés de performance qui permettront l'atteinte de ceux-ci est le moyen optimal pour déterminer ce chemin (Rey, 2022).

Établir un modèle d'affaires permet à ce stade d'étayer le plan stratégique. Il détaille les partenaires, les coûts, les ressources, les activités, les propositions de valeur, les sources de revenu, les canaux de communication et les segments client.e du projet. Ce travail permet d'identifier les principes économiques mobilisés pour atteindre les objectifs du projet.

Il convient également d'approfondir les risques identifiés dans l'analyse de marché afin de développer les mesures prévues pour les atténuer (Crettol, 2023).

## **Plan marketing**

Au sein de ce chapitre, il convient de décrire les démarches commerciales qui seront mise en oeuvre pour communiquer le projet à l'externe. Les canaux de communication doivent être identifiés, et les coûts y relatifs également.

Il est important que cette partie soit en cohérence avec la section précédente, soit l'aspect stratégique.

## **Plan financier**

Cette section doit refléter une solide compréhension des mécanismes financiers. Les divers.es investisseur.es attachent une grande importance à ces indicateurs. L'objectif principal est d'expliquer comment les principaux flux financiers influencent le projet et contribuent à sa pérennité (Menguelti, 2019).

Il est impératif de fournir des prévisions de chiffre d'affaires sur une période de trois à cinq ans (court, moyen et long terme), étayées par des produits et charges cohérents (Emery, 2022). Le point d'équilibre doit être défini, ainsi que le délai estimé pour l'atteindre. Il est important de mettre en avant le montant et la nature des besoins financiers (y compris la variation du besoin en fonds de roulement) pour justifier toute demande de financement présentée. Il est également utile de présenter différents scénarii financiers : optimiste, pessimiste et entre-deux (Emery, 2022).

En outre et selon l'expert en gestion financière, Lionel Emery, cette partie du business plan doit mettre en évidence les trois principaux équilibres financiers du futur projet : l'équilibre global à moyen terme (bilan prévisionnel), l'équilibre opérationnel (compte de résultat) et l'équilibre à court terme de l'activité (plan de trésorerie) (2022).

## **Annexes**

Il peut être judicieux d'inclure en annexes toute information détaillée soutenant la crédibilité des éléments clés mentionnés dans le plan d'affaires, comme les Curriculum Vitae des principaux.ales associé.es, les résultats des études de marché, les spécifications techniques du produit ou service, les brevets, les contrats, etc (Kissoum & Mezine, 2021). Le but est de fournir un maximum d'éléments objectifs renforçant la crédibilité intrinsèque de l'opportunité d'affaires et compensant les éventuels biais subjectifs présents dans le business plan (Menguelti, 2019).

## Limites du business plan

Bien que le plan d'affaires soit un outil essentiel pour la planification et la communication d'une entreprise ou d'un projet, ainsi que pour la recherche de financements, il présente certaines limites et inconvénients.

Tout d'abord, même si la recherche doit être la plus objective et précise possible, le business plan repose aussi sur des hypothèses et des prévisions, ce qui signifie qu'il contient des estimations futures. La réalité peut souvent différer des projections en raison de facteurs imprévus, de changements de marché, de la concurrence, et autres. Par ailleurs, il peut devenir obsolète rapidement dans un environnement commercial en constante évolution (Cohen, 2008). Les conditions de marché, les technologies et les réglementations peuvent changer, ce qui nécessite des ajustements fréquents du plan. Si un plan d'affaires est trop rigide, il ne permettra pas une adaptation rapide aux changements, ce qui peut limiter la capacité du projet à saisir de nouvelles opportunités ou à réagir efficacement aux défis imprévus.

Aussi, il peut survenir un biais d'optimisme lors de la rédaction d'un tel document, notamment dans les projections financières, ce qui peut conduire à des estimations irréalistes de la rentabilité et du succès futur du projet.

Par ailleurs, l'élaboration d'un business plan complet est une tâche chronophage et coûteuse, en particulier pour de nouvelles entreprises ayant des ressources limitées, ce qui peut avoir « *un coût en matière de pénétration du marché ou d'opportunités manquées* » (Cohen, 2008). De plus, même avec un plan d'affaires solide, la réussite d'une entreprise n'est pas garantie. D'autres facteurs, tels que la compétence de l'équipe de projet, la qualité du produit ou du service, la stratégie de communication ou encore la gestion efficace des opérations peuvent jouer un rôle essentiel dans le succès commercial d'un projet.

Finalement, si un business plan est trop complexe, il devient difficile à comprendre pour les parties intéressées, telles que les investisseurs.

Malgré ces limites, le plan d'affaires reste un outil précieux pour la planification stratégique, la communication des objectifs, la gestion des ressources et la recherche de fonds. Il est important de reconnaître ses limites tout en l'utilisant comme un guide flexible pour la croissance et le développement du projet.

## Conclusion

Le business plan remplit divers rôles essentiels dans le monde des affaires et de l'entrepreneuriat. Tout d'abord, il sert de document de référence permettant de fournir aux investisseurs potentiels une évaluation de la viabilité d'un projet avant de s'engager financièrement, contribuant ainsi à gagner leur confiance. De plus, il offre une vue détaillée des perspectives financières de l'entreprise, aidant à minimiser les risques et à maximiser les chances de succès.

Sur le plan stratégique, un plan d'affaires offre une analyse anticipée des conséquences potentielles des différents choix, ce qui est essentiel pour prendre des décisions éclairées. Il clarifie la vision de l'entreprise, évalue sa faisabilité et sa désirabilité, et aide à fixer des objectifs clairs pour toutes les parties prenantes.

En tant qu'outil de communication, il permet de planifier, de partager et d'évaluer les progrès et les performances internes. Il sert également à attirer des partenaires commerciaux et des clients potentiels en présentant une offre unique et différenciée sur le marché.

Néanmoins, il est important de reconnaître les limites d'un tel document. Il repose sur des hypothèses et des prévisions qui peuvent s'avérer incorrectes dans un environnement en constante évolution. De plus, il peut devenir obsolète rapidement, nécessitant des ajustements fréquents. L'optimisme dans les projections financières est à surveiller, tout comme l'aspect chronophage que la rédaction d'un business plan demande en terme de ressources. Enfin, le succès d'une entreprise dépend de nombreux facteurs autres que le plan d'affaires, ce qui signifie que, bien que ce dernier augmente la probabilité de succès, il n'y a pas de garantie de réussite.

Finalement, il est essentiel de personnaliser le contenu en fonction du public auquel le business plan s'adresse, tout en restant conscient des défis potentiels et des ajustements nécessaires au fil du temps pour maintenir sa pertinence et sa crédibilité.

## Sources

Buckley, M., Beames, M., Bucolo, S., & Wrigley, C. (2012). Designing radical business model innovation: a case study. *Participatory Innovation Conference* (pp. 12-14). Swinburne University, Faculty of Design. [Accès](#).

Chouraki, L. (2019). L'Express. Les neuf éléments incontournables d'un business plan réussi. [Accès](#).

Cohen, R. (2008). Faut-il brûler les plans d'affaires?. *L'Expansion Management Review*, (1), 22-30. [Accès](#).

Crettol, B. (2023). Session de formation en stratégie financière et business plan. *Écrire le business plan*.

Emery, L. (2022). Session de formation en finances.

Kissoum, L., & Mezine, T. (2021). L'utilité du business plan pour une entreprise: cas de l'ENIEM (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri). [Accès](#).

Menguelti, N. (2019). Valorisation d'un business plan Cas: Les business plans de l'agence ANSEJ (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri). [Accès](#).

Rey, J. (2022). Session de formation en stratégie d'entreprise.

Sion, M., & Brault, D. (2019). Réussir son business plan. *Éditions Dunod*.

## **Annexe : Business plan de MK Web**