

Réussir son business plan

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

FONCTIONS de



gestion/finance
comptabilité

L'ENTREPRISE

Réussir son business plan



Méthodes, outils et astuces

3^e édition

Michel SION
Avec la collaboration de David BRAULT

DUNOD

Maquette intérieure : Catherine Combiér et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion / Graphir design

Photos couverture : Didier Thirion / Graphir design

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013

© Dunod, Paris, 2007, 2010 pour les éditions précédentes

ISBN 978-2-10-059475-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1 Définir le business plan	3
Dans quelles circonstances réalise-t-on un business plan ?	
Quels en sont les destinataires ?	4
Le business plan projet portant sur un projet interne à l'entreprise	4
Le business plan financier portant sur la totalité de l'entreprise	6
À quoi sert le business plan ?	7
Que contient le business plan ?	8
Qui réalise le business plan ?	10
Les termes proches	11
Le plan stratégique à moyen terme	11
Le business model (ou modèle économique)	11
Le business case (ou étude d'opportunité)	12
Le budget	12
Chapitre 2 Mener une analyse stratégique	15
L'analyse externe	16
L'identification de grands facteurs d'évolution auxquels rattacher le projet	16
L'analyse de la dynamique du secteur d'activité	19
La menace de nouveaux entrants	25
Le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs	26
La menace de produits ou de procédés de substitution	27

L'analyse interne	29
La segmentation	29
Le cycle de vie du produit ou du secteur	32
La courbe d'expérience	35
La matrice Attraits/Atouts	36
La matrice Emoff	41
Chapitre 3 Réaliser une analyse financière	45
L'analyse financière, une démarche structurée	46
Analyser l'activité	47
Analyser la profitabilité	47
Les deux présentations du compte de résultat	47
La capacité d'autofinancement (CAF)	50
Identifier les causes de variation du résultat	51
Analyser les capitaux investis et la structure financière	54
La présentation du bilan fonctionnel	54
Anticiper les crises de trésorerie	58
Chapitre 4 Présenter son projet	63
Définir la mission de l'entreprise	64
Les objectifs stratégiques et opérationnels sur la durée du plan	65
Décrire le modèle économique	66
La chaîne de valeur	67
Les activités principales	68
Les activités de soutien	68
Utilité de la notion de chaîne de valeur	70
Présenter ses plans d'action	71
Chapitre 5 Bâtir des prévisions d'activité	75
Les études marketing permettant d'évaluer la taille du marché	76
Les études de marché	76
Les panels	78
Les études quantitatives et qualitatives	78

Les sources d'informations permettant d'évaluer la taille du marché	78
Les méthodes pour bâtir des prévisions de ventes	81
Première méthode : partir du marché d'ensemble et extrapoler	81
Deuxième méthode : partir de l'entreprise et extrapoler	83
Troisième méthode : partir du coût de l'investissement et de l'exigence de rentabilité	84
Les prévisions de charges et de taux de marge	84
Chapitre 6 Les paramètres financiers du projet	89
Qu'est-ce qu'investir ?	90
Les paramètres financiers du projet	92
La rentabilité s'évalue à partir de flux de trésorerie	92
Le flux de trésorerie d'investissement (FTI)	95
Les revenus de l'activité :	
le flux de trésorerie d'exploitation (FTE)	96
La durée de vie de l'investissement	99
La valeur résiduelle du projet	99
Évaluer le besoin en fonds de roulement normatif	100
La courbe de trésorerie du projet	104
La notion de valeur temps de l'argent	105
Chapitre 7 Les critères de rentabilité d'investissement	111
Le délai de récupération de l'investissement initial (ou <i>pay-back period</i>)	112
Le délai de récupération à partir des flux actualisés	115
La valeur actualisée nette (Van)	116
Le taux de rendement interne (Tri)	122
Utilisation du critère	123
Les critères de la Van et du Tri peuvent-ils donner des résultats contradictoires ?	124
L'indice de profitabilité	125
Situer le projet dans le contexte de l'entreprise	128

Le ratio de rentabilité économique	129
Synthèse des critères de sélection d'investissement	130
Calcul de rentabilité d'investissement d'un projet marchand	133
Calcul de rentabilité d'investissement d'un projet non marchand	135
Chapitre 8 Choisir le bon taux d'actualisation	141
Le coût moyen pondéré des capitaux (CMPC)	142
Le rendement attendu par les actionnaires	143
La notion de taux équivalent certain	146
Des taux d'actualisation normatif et différenciés	146
Un taux normatif	146
Des taux différenciés	146
Quel taux d'actualisation retenir dans un environnement à hyperinflation ?	147
Chapitre 9 Élaborer la prévision financière	153
Élaborer le cadre de la prévision financière à MLT	154
L'enchaînement incontournable des états financiers prévisionnels	154
Le plan de financement prévisionnel : le tableau des flux	155
Construire la prévision financière	158
L'échéancier de remboursement des emprunts à MLT	159
Les ratios clés pour évaluer le financement	162
Les ratios de structure	162
Le degré de couverture du BFR par le FR	165
Le ratio de couverture des frais financiers	165
Choisir les financements	167
L'effet de levier financier	167
Déterminer l'effet de levier maximal	170
Sélectionner les financements	171

Chapitre 10 Évaluer l'entreprise	
par les flux de trésorerie prévisionnels	175
La rentabilité d'un projet à durée indéfinie	176
Horizon de prévision explicite et implicite	176
Détermination du flux normatif et de la valeur finale	178
Le schéma de la rente décroissante	184
L'évaluation d'entreprise par la méthode	
des <i>discounted cash flows</i> (DCF)	184
Présentation de la méthode	184
La valeur d'entreprise	185
La valeur des capitaux propres	187
Évaluer la rentabilité financière ou le Tri actionnaire	189
Chapitre 11 Évaluer les risques	193
Identifier les principaux risques	194
Perspectives du marché	194
Risque technologique	194
Risques liés aux approvisionnements	194
Dépendance commerciale	194
Risque client	195
Risque de change	195
Risque réglementaire	195
Créer un modèle sur tableur	196
Quelques conseils pour bâtir un modèle sur tableur	197
La fonction Excel « recherchev »	198
L'analyse absorption des charges fixes	199
L'analyse de sensibilité	203
La méthode des scénarios	204
L'analyse de réversibilité	205
Utilisation de la méthode	206
Les options réelles	210
La définition d'une option réelle	211
Les différentes catégories d'options réelles	211
La valorisation des options réelles	213

Chapitre 12 Présenter son business plan	215
Une proposition de plan	218
Présenter son projet à l'oral	221
Pourquoi disent-ils non ?	222
Analyse stratégique	222
Prévisions d'activité	222
Plans d'action résumés	222
Prévision financière	223
Analyse des risques	223
Équipe de management	223
Erreur dans le choix de l'investisseur	223
Rédaction et présentation à l'oral	223
Les cinq raisons qui influencent le plus la décision d'investir	224
Chapitre 13 Trucs et astuces pour réussir son business plan	225
Cinq questions fondamentales à se poser en tant que débutants	226
Combien de temps consacrer à votre BP ?	227
Règle 1 : ne pas aller trop vite, ne pas se précipiter... Au contraire, prendre du recul et se réserver un temps pour l'analyse et la réflexion	227
Règle 2 : ne pas non plus passer trop de temps sur le BP, au risque de ne plus rien faire d'autre et notamment de ne plus se préoccuper du « business as usual » qui lui est bien réel...	227
Quelle approche choisir : <i>top down</i> ou <i>bottom up</i> ?	228
Règle 1 : il est préférable de combiner les deux approches	229
Règle 2 : l'actionnaire ou son représentant sont libres de fixer les objectifs comme bon leur semble	229
Règle 3 : associer l'ensemble du comité de direction au business plan	230

Quel outil utiliser ?	230
Règle 1 : utiliser des outils différents pour construire le business plan et pour le présenter	230
Règle 2 : homogénéiser les outils de construction du modèle financier	230
Règle 3 : par essence synthétique, le business plan n'est pas un outil pour gérer un projet ou une entreprise	231
Règle 4 : simplifier la mise à jour et la comparaison des données tirées du BP avec les données réelles tirées de la gestion	231
Règle 5 : la traçabilité doit être la clé !	231
Règle 6 : concevoir un outil souple adaptable aux changements d'organisation	231
Règle 7 : ne dépendre de personne pour l'utilisation des outils !	232
Doit-on aborder les sujets qui fâchent ?	232
La tendance à minimiser les coûts de structure et les frais généraux dans les business plans	233
L'informatique : souvent un sujet bloquant !	235
Comment faire lorsque l'équipe projet ne parvient pas à se mettre d'accord sur les chiffres ?	236
Comment gagner la confiance des destinataires du business plan ?	237
Déclinez votre business plan en cinq ou six plans d'action principaux	237
Réussissez votre business plan dès la première année	239
Prévoyez le mode de pilotage de votre projet	240
Synthèse pour les directeurs financiers et contrôleurs de gestion	243
Les principaux défauts rencontrés dans les business plans	243
Trois conseils avant la présentation	245

Trois questions à se poser en tant qu'investisseurs	246
Qui a réalisé le business plan ?	246
Les frais généraux et de structure sont-ils appropriés ?	246
Les nouvelles embauches sont-elles documentées ?	247

Annexe 1 Calcul de rentabilité et prévision financière d'un projet de création d'une entreprise

Évaluation de la rentabilité économique	250
Hypothèses d'activité et d'investissement	250
Détermination du flux normatif et de la valeur finale	251
Détermination de la rentabilité économique (Van et Tri projet)	252
Prévision financière	253
Hypothèses relatives au financement	253
Compte de résultat et analyse des marges	254
Emprunts à LT	255
Plan de financement	256
Bilans	257
Ratios	258
Détermination de la rentabilité financière (Tri actionnaire)	258

Annexe 2 Mener une analyse de sensibilité avec la table de données à deux variables

261

Introduction

Les 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.

Chapitre 1

Définir le business plan

Executive summary |

- ▶▶ **Le business plan**, ou plan d'affaires¹, est le document de synthèse de présentation d'un projet d'investissement ou de l'évolution à moyen terme d'une entreprise. Les investissements font de plus en plus l'objet d'une étude préalable détaillée, aussi bien au sein des entreprises que dans les banques et auprès des investisseurs. L'importance des montants en jeu et les aléas, tout comme l'exigence accrue de rentabilité de la part des actionnaires, expliquent le recours croissant à cette technique.
- ▶▶ **Ce chapitre** vise à identifier les différentes catégories de business plan, à indiquer les circonstances dans lesquelles il est réalisé, à préciser son contenu.
- ▶▶ **Nous répondrons aux questions suivantes** : dans quelles circonstances un business plan est-il nécessaire, quelles sont les différentes catégories de business plan, à quoi sert-il ? Que contient-il ? Quels sont les termes proches ?

¹ Plan d'affaires est habituellement retenu pour traduire le terme *business plan*. Le nom anglais étant largement plus courant que son équivalent français, nous avons choisi de l'utiliser tout au long de ce livre.

Dans quelles circonstances réalise-t-on un business plan ?

Quels en sont les destinataires ?

Le tableau 1.1 retrace les principales circonstances dans lesquelles un business plan est nécessaire en les classant selon deux critères.

Tableau 1.1 – Synthèse des circonstances nécessitant l'élaboration d'un business plan

	À utilisation interne	À utilisation externe
Business plan financier portant sur l'ensemble de l'entreprise	Validation des orientations stratégiques et des plans d'action vis-à-vis de l'actionnaire ou de la société mère.	Levée de capitaux : capital, emprunt, subvention. Valorisation de l'entreprise par la méthode des DCF dans le cadre d'une acquisition/cession ou d'une augmentation de capital. Retournement : estimer les chances de survie et conditions de redressement d'une entreprise en difficulté.
Business plan projet	Faire adopter un projet interne à l'entreprise, marchand ou non marchand dans le cadre d'une procédure de sélection.	Négocier un contrat commercial générant des flux de trésorerie pluriannuels (partenariats publics-privé, BTP, développement de nouveaux produits spécifiques).

Le business plan projet portant sur un projet interne à l'entreprise

Il est utilisé dans les contextes suivants :

- **Pour l'adoption du projet** : en entreprise, les projets sont généralement sélectionnés dans le cadre d'une procédure formalisée. Le comité d'investissement interne à l'entreprise a le pouvoir de valider, rejeter ou demander la révision des projets qui lui sont soumis. Les projets sont évalués en fonction de leur cohérence avec les priorités stratégiques de l'entreprise, de leur rentabilité, de leur degré de risque, de leurs incidences sociales, environnementales... Les projets marchands portent sur la création ou le développement de nouveaux produits, ils contribuent directement à augmenter le chiffre d'affaires. Les projets non marchands visent quant à eux à améliorer

l'efficacité interne de l'entreprise (investissements de productivité, de rationalisation).

Exemple

Au cours d'une visite dans un salon professionnel, le directeur général d'une PME tombe en arrêt devant une machine à découpe laser dernier cri. De profil ingénieur et ayant le goût pour les belles machines, il souhaite l'acquérir à tout prix. Son directeur financier parvient difficilement à le dissuader par une étude de rentabilité. Compte tenu du coût d'acquisition et du volume d'activité prévu, cet investissement ne pourra pas être rentabilisé. Dans cet exemple, les calculs de rentabilité ont permis d'apporter de la rationalité économique dans le choix d'investissement.

Du seul point de vue financier, l'entreprise a un objectif général de rentabilité. Une procédure de sélection incluant des évaluations de rentabilité prévisionnelle est indispensable pour arbitrer entre les différents projets et optimiser l'utilisation du budget d'investissement par nature limité.

- **Pour négocier des contrats commerciaux qui génèrent des flux de trésorerie pluriannuels** : certains contrats commerciaux requièrent un investissement initial significatif du fournisseur (développement d'outils spécifiques, frais de recherche, création d'infrastructures...) et génèrent des revenus sur plusieurs années. Le fournisseur négocie le prix de vente de sa prestation à partir du coût de l'investissement et de son exigence de rentabilité (ou taux de rentabilité interne).

Exemple

Un équipementier automobile négocie un contrat commercial pour la conception et la fabrication d'une nouvelle pièce dans le cadre d'un contrat pluriannuel. Il doit préalablement investir dans des coûts de développement et l'acquisition d'un matériel spécifique. Le business plan lui sert, à partir de son investissement initial, des achats prévisionnels de son client et de son exigence de rentabilité, à négocier le prix de vente.

- Parfois, le fournisseur de biens d'équipement participe au business plan de son client pour l'aider à démontrer la rentabilité de son projet vis-à-vis de sa hiérarchie. Cette démarche nécessite bien évidemment une grande confiance de la part du client.

- **Dans le cadre des partenariats publics privés (PPP)** : il s'agit d'un cas particulier de la situation précédente. Une ordonnance de 2005 permet à l'État français de confier à une entreprise privée les différentes phases d'un projet (conception, investissement, exploitation) par un marché public unique. Ces projets peuvent porter sur des hôpitaux, prisons, infrastructures... Dans le cadre de ce partenariat public privé (PPP), l'État peut rémunérer le prestataire privé exclusivement sous la forme d'un loyer versé au cours de la période d'exploitation. Il revient donc à l'entreprise privée d'investir et de financer le projet. Le business plan est un outil indispensable pour quantifier l'investissement, trouver les financements nécessaires et négocier la rémunération des prestations avec le client public.

Le business plan financier portant sur la totalité de l'entreprise

Il est utilisé dans les contextes suivants :

- **Pour la levée de capitaux.** l'entreprise peut avoir un fort besoin en capital à différentes étapes de sa vie : lors de sa création, d'une phase de fort développement ou en sortie de crise pour reconstituer des capitaux amputés par des pertes. Le business plan a pour objectif de justifier les besoins financiers, de démontrer aux investisseurs en capital la rentabilité de leur apport et aux banquiers, la capacité de remboursement de l'entreprise. Pour une augmentation de capital, il est nécessaire d'évaluer l'entreprise.
- **Pour évaluer une entreprise par les flux de trésorerie futurs (DCF)** dans le cadre d'une acquisition, cession, prise de participation. L'évaluation d'entreprise par les flux de trésorerie futurs actualisés (méthode des *discounted cash flows* ou DCF) constitue aujourd'hui la méthode la plus utilisée. Elle constitue d'ailleurs la seule méthode utilisable pour une entreprise en création ou en fort développement car elle s'appuie sur son futur. L'élaboration d'un business plan est alors indissociable de l'utilisation de cette méthode. Il justifie les hypothèses d'investissement, d'activité, de marge, de flux de trésorerie retenues pour valoriser l'entreprise. L'acquéreur achète en réalité un business plan dans lequel il croit.

D'autres circonstances nécessitent la réalisation d'un business plan :

- Certains actifs incorporels sont également valorisés à partir des flux de trésorerie futurs. Ainsi, la valeur d'une marque est souvent estimée à partir de flux de trésorerie futurs actualisés représentant le différentiel

de marge obtenu grâce à cette marque par rapport à un produit générique de même nature ;

- Les normes comptables IFRS requièrent la réalisation de business plan par centres de profit pour déterminer la nécessité de déprécier certains actifs. La norme IAS 36 prévoit de répartir les actifs en unités génératrices de trésorerie et de calculer les *cash flows* prévisionnels de chacune de ces unités. Lorsque la somme des flux de trésorerie prévisionnels actualisés d'une unité est inférieure à la valeur comptable de ses actifs, une dépréciation des actifs de l'unité doit alors être comptabilisée. Le business plan formalise les hypothèses d'activité et d'investissement nécessaires au calcul des flux prévisionnels. Nous détaillons ce processus en fin d'ouvrage (voir annexe).

À quoi sert le business plan ?

Nous pouvons identifier quatre grandes finalités du business plan.

- Il sert avant tout à convaincre de l'intérêt d'un projet pour le faire adopter ou financer. Nous allons voir dans la suite du chapitre les 7 clés sur lesquels le porteur du projet doit absolument convaincre.
- Préalablement, la trame du business plan aide le porteur du projet à le concevoir : ce dernier doit apporter des réponses convaincantes sur chacun des thèmes devant figurer dans le business plan. Il est très utile de prévoir au sein de l'entreprise une trame et un modèle financier type pour assister les responsables de projet (voir trame de présentation au chapitre 12).
- Il ouvre également le dialogue entre le responsable du projet et les décideurs. La communication autour du business plan n'est pas unilatérale. Après avoir étudié le projet, les destinataires du business plan peuvent, grâce à leur expérience, réagir, proposer à leur tour leur propre vision, suggérer d'autres alternatives.
- Il constitue enfin un outil d'évaluation et de pilotage du projet tout au long de la vie de celui-ci. Trop souvent, une fois le projet adopté, le business plan est rangé dans un tiroir, sans que les réalisations soient comparées aux prévisions. Le suivi annuel permet tout d'abord de déceler des erreurs ou biais systématiques commis dans l'élaboration des projets antérieurs et d'y remédier pour les projets futurs. Il incite ainsi les responsables de projet à une certaine prudence dans l'élaboration de leurs prévisions. Il sert ensuite et surtout à piloter le projet tout au long de sa vie : décider du lancement d'une nouvelle tranche d'investissement en cas de

succès, ou, au contraire, déclencher un plan de repli en cas d'échec... La performance d'un projet marchand est fréquemment évaluée à partir de la comptabilité analytique. Ainsi, une fois un projet marchand validé, une entreprise convertit les prévisions de revenus en objectifs budgétaires. Les réalisations sont ensuite comparées à ces objectifs. La comptabilité analytique ne permet toutefois pas toujours de mesurer la performance du projet, notamment pour les projets non marchands. Il convient alors de constituer un tableau de bord de suivi du projet reprenant des indicateurs clés de succès : mesure de gains de productivité, amélioration d'un taux de service, augmentation de la satisfaction client... Ces indicateurs clés de succès permettent à leur tour d'évaluer la rentabilité du projet (voir le pilotage du projet au chapitre 13).

Que contient le business plan ?

Rappelons que le business plan sert à faire adopter un projet. Il doit donc contenir tout ce qui est nécessaire pour convaincre de son intérêt vis-à-vis de ses destinataires.

Les responsables de projet croient souvent que réaliser un business plan se limite à quantifier les revenus prévisionnels afin de réaliser un calcul de rentabilité d'investissement. Cela s'explique par le fait qu'ils ne commencent parfois à intervenir sur le projet qu'après validation (tout au moins implicite) de l'intérêt stratégique du projet pour l'entreprise.

Certes, l'évaluation de la rentabilité représente souvent une partie cruciale du business plan, compte tenu de l'exigence de rentabilité des actionnaires. Elle n'en constitue toutefois que l'aboutissement. Pour les projets marchands, il convient tout d'abord de convaincre de l'intérêt d'un marché et de la pertinence du positionnement stratégique choisi (voir chapitre 2). Il faut également s'appuyer sur des données de marché objectives pour démontrer le caractère réaliste des prévisions d'activité (voir chapitre 5). Pour les projets non marchands, une étude d'opportunité doit convaincre de l'intérêt du projet pour l'efficacité de l'entreprise. Des plans d'actions concrets accompagnés de la liste des personnes clés rassurent les destinataires sur la maîtrise opérationnelle du projet.

Le tableau ci-dessous retrace les sept points sur lesquels convaincre.