

SUPPLÉMENT
AU MAGAZINE
«EN TÊTE»
16, boulevard
des Italiens,
75009 Paris
Tél. : 01 40 14 04 04.
Fax : 01 40 14 84 55.
Conception
et réalisation : Angie
Tél. : 01 55 34 46 00.
Illustration :
Arnal Ballester

Le nerf de la guerre

Souvent perçue comme fastidieuse, l'élaboration d'un business plan est pourtant un acte essentiel et fondateur dans un projet d'entreprise. Un acte qui peut conduire à abandonner sagement une idée

avant qu'il ne soit trop tard, ou, au contraire, à convaincre des partenaires financiers de soutenir un projet qui en vaut la peine. Un acte qui permet au créateur d'y voir plus clair entre le moment où il se jette à l'eau et celui où son entreprise atteindra sa vitesse de croisière. Un acte de management au sens plein du terme, qui doit conjuguer rigueur et créativité.

Le business plan est devenu un outil incontournable pour convaincre des partenaires de financer son projet. Pour réussir le vôtre, suivez le guide.

Comment réussir son business plan ?



OCTOBRE 2000 - MC 2100

Le business plan, sésame de l'entrepreneur	2
Est-il utile de se faire aider par un professionnel ?	3
«Comment j'ai élaboré mon business plan»	5
Construire son business plan de a à z	6
Le business plan à l'heure de la nouvelle économie	7
Le business plan vu par les banques	10

Tout créateur ou repreneur d'entreprise doit effectuer un travail de synthèse de son projet entrepreneurial, appelé business plan. Cet exposé, clair, concis et chiffré, présente l'intérêt du projet et lui permet de justifier ses besoins de financement auprès des banques et des investisseurs. Il formalise aussi les choix stratégiques de l'entrepreneur et les scénarios d'évolution envisagés. Ce dossier a pour objectif, à travers des conseils pratiques et quelques témoignages, d'aider les entrepreneurs à élaborer ce précieux document.

Le business plan, sésame de l'entrepreneur

Pour trouver les fonds nécessaires à la réalisation de leur projet, créateurs et repreneurs d'entreprise doivent séduire banquiers et investisseurs, et les convaincre du bien-fondé de leur démarche.

Dossier économique et financier sur l'acquisition ou la reprise envisagée, le business plan est devenu l'outil et le compagnon indispensables de tout entrepreneur. Le parcours

d'un créateur d'entreprise s'apparente, en effet, très souvent, à une route semée d'embûches.

Est-il utile de se faire aider par un professionnel ?

Faire appel à un expert-comptable, un juriste ou un financier pour valider son business plan, ou être aidé dans son élaboration, se justifie pleinement. D'abord, parce qu'il est toujours intéressant pour l'entrepreneur, naturellement enclin à l'enthousiasme, de solliciter un avis extérieur, non partisan, qui envisage le projet en toute objectivité et évalue son réalisme. *«Un professionnel qui a l'habitude de réaliser et d'analyser des business plans va immédiatement à l'essentiel, repère les éventuelles incohérences ou les excès d'optimisme d'une présentation. Il compare les hypothèses avancées à ses propres référentiels sur le marché considéré et apporte au créateur un éclairage argumenté. Il confère également*

une caution au document, le crédibilise vis-à-vis des partenaires financiers», commente Valérie Gadaud, expert-comptable au cabinet E3C. Recourir à l'expertise d'un professionnel pour bâtir un business plan permet aussi d'aller plus vite et d'éviter des erreurs : pour l'entrepreneur, c'est autant de temps supplémentaire pour se consacrer au développement opérationnel de son projet. L'apport d'un professionnel permet, enfin, de bénéficier de contacts plus aisés avec les partenaires financiers, en profitant du réseau du professionnel sollicité. *«Les entrepreneurs qui nous consultent bénéficient naturellement de notre aide pour décrocher des rendez-vous avec des banques ou des investisseurs»,* précise Valérie Gadaud.

Faute de méthodologie dans la construction de son projet, celui-ci risque d'être rapidement submergé. En élaborant un business plan, il dispose, au contraire, d'un fil conducteur, d'une trame lui permettant de gagner du temps, d'appréhender l'ensemble des décisions à prendre et... d'éviter les déboires ultérieurs liés à un manque de préparation.

EXERCICE UTILE, D'ABORD...

Coucher par écrit son projet entrepreneurial, sa stratégie, ses points forts et ses points faibles, possède indéniablement des vertus en tant qu'outil de gestion de projet. Au fur et à mesure de l'élaboration du business plan, l'entrepreneur a ainsi l'occasion de s'interroger sur la pertinence de son idée, la cohérence de ses choix, la validité de ses hypothèses financières. La construction du business plan

lui donne l'opportunité d'améliorer, de renforcer ou de revoir son projet initial. Après avoir travaillé à sa rédaction, seul ou aidé par un professionnel, il arrive mieux armé devant les banques ou autres investisseurs qu'il sollicite, il est davantage prêt à répondre au feu de leurs questions puisqu'il a déjà passé en revue les différents aspects de son projet et pris le recul nécessaire.

ET OUTIL DE NÉGOCIATION PRÉCIEUX

Une fois finalisé, le business plan devient un outil de négociation vis-à-vis des partenaires financiers qu'il s'agit de convaincre de soutenir le projet. A travers l'exposé exhaustif de sa démarche, chiffres à l'appui, le créateur, ou le repreneur, d'entreprise devient à leurs yeux plus crédible : il démontre qu'il est déjà un manager. Le business plan lui permet d'explicitier sa stratégie commerciale, de présenter les résultats de son étude de marché, de lister les moyens matériels et humains dont il a besoin pour mener à bien son projet, et, bien sûr, de démontrer la viabilité économique de son idée à travers des tableaux financiers. Muni de cet outil, il rassure ses partenaires sur la cohérence de sa démarche et leur permet de mieux appréhender le risque pris ou la valorisation espérée.

ET CONCRÈTEMENT, À QUOI ÇA RESSEMBLE ?

Entre le brouillon de 3 pages maladroitement rédigé et le pavé de 80 pages bourré de chiffres, il faut trouver un juste milieu ! Ne pas bâcler son business plan sous prétexte que l'on pourra développer son argumentaire lors de l'entretien, mais, inversement, ne pas surcharger ses interlocuteurs d'informations et de tableaux rédhibitoires qui le décourageront à mi-lecture de votre dossier... Mieux vaut en premier lieu prévoir une note de synthèse concise, précise,

qui présente sommairement le projet : très soignée dans sa présentation et sa rédaction, elle doit séduire, donner envie d'aller plus loin et mettre en valeur les points forts de votre idée. Celle-ci est ensuite exposée de manière détaillée dans un second document de 30 à 40 pages. Là encore, il faut veiller à soigner le style, à mettre en exergue les éléments déterminants, à être compréhensible par tous, même si l'activité présentée est très technique.

«Comment j'ai élaboré mon business plan»

Jean-Paul Couvois a ouvert son restaurant, French Quarter, en juin 2000. Installé à Paris, dans le XVII^e arrondissement, il propose aux habitants du quartier une cuisine typique de Louisiane à manger sur place ou à emporter. Pour démarrer, il a dû, comme tous les créateurs d'entreprise, convaincre une banque de le soutenir. *«J'ai cherché à élaborer un business plan qui soit la meilleure vitrine possible de mon projet et de ma passion. Je l'ai soigné dans sa présentation – typographie, illustrations, reliure – et, bien sûr, dans son contenu. J'ai d'abord consacré pas mal d'énergie à accumuler de l'information sur les habitudes de consommation des Parisiens afin de bâtir une étude de marché qui tienne la route. Je l'ai finalisée dès que j'ai choisi mon implantation, en y ajoutant tout un volet sur la concurrence dans*

ma zone de chalandise, des fast-foods aux restaurants traditionnels, en passant par les boulangeries», raconte-t-il. Sites Internet, chambre de commerce et d'industrie, INSEE, mairies, relations... Jean-Paul Couvois a multiplié les sources d'information pour que les chiffres présentés dans son étude de marché soient le plus réalistes possible. Et, pour la partie financière du business plan, il a d'abord formulé plusieurs hypothèses avant d'en retenir une qui ne soit ni trop ambitieuse ni trop pessimiste ! *«J'ai soumis mon scénario au cabinet comptable E3C avant de l'intégrer à mon dossier. Une précaution qui me semblait indispensable pour valider la cohérence des chiffres avancés»,* précise-t-il. Au final, Jean-Paul Couvois a remis aux établissements financiers qu'il a contactés un document solide et documenté, qui a réussi à convaincre.

Construire son business plan de a à z

Un bon business plan doit éclairer les partenaires financiers potentiels et éveiller leur intérêt, sans pour autant les noyer dans un flot d'informations. Une construction rigoureuse s'impose.

Un business plan digne de ce nom doit comporter un certain nombre d'informations clés. En toute logique, il convient de commencer le document par la présentation de l'entrepreneur lui-même

et de l'équipe mise en place pour développer son projet. Les compétences, expériences et profils des uns et des autres doivent être valorisés : un projet viable ne peut reposer que sur un homme et une équipe fiables. L'idéal est de réunir d'emblée des compétences à la fois commerciales, financières et techniques, ou, à défaut, de démontrer que les recrutements nécessaires sont prévus.

DONNER ENVIE DE SOUTENIR SON PROJET

Le business plan présente ensuite le produit ou le concept que l'on souhaite lancer sur le marché. Au-delà d'une simple description, il est nécessaire de préciser la politique tarifaire envisagée et le positionnement marketing retenu, et de souligner la cohérence entre l'une et l'autre. Il faut ensuite démontrer que l'on a une bonne connaissance du marché visé : intégrer la synthèse d'une étude de marché dans le business plan est donc incontournable. C'est seulement sur cette base, en effet, que l'on peut avancer un chiffre d'affaires potentiel. L'étude de marché met en évidence les barrières à l'entrée du marché et les facteurs clés de réussite sur ce même marché et identifie la clientèle potentielle et ses attentes.

Le business plan à l'heure de la nouvelle économie

Pour séduire les investisseurs en e-business, les business angels et les capitaux-risqueurs, il faut élaborer un business plan adapté, qui tienne compte des caractéristiques de la nouvelle économie.

Dans l'économie traditionnelle, le business plan permet au créateur d'obtenir des crédits : il aide à convaincre le banquier qu'il a les capacités futures à lui rembourser les fonds prêtés. Dans la nouvelle économie, le business plan permet au créateur de start-up d'obtenir des fonds propres. Il aide à convaincre les investisseurs qu'ils feront des plus-values dans le futur. Quelques indications pour un e-business plan réussi :

- **valoriser le côté novateur du concept** : le Net est déjà très encombré et, si le concept proposé est le 20^e du genre sur la Toile, il a peu de chances de s'imposer ! Dans la nouvelle économie, il existe une prime au premier arrivant ;
- **montrer que la demande est bien présente** et la quantifier le plus possible, à travers une étude de marché crédible, dont les chiffres sont validés ;
- **présenter une équipe fédérant les compétences indispensables** pour la réussite du projet. Elle doit intégrer des savoir-faire en marketing, technique, finance, gestion et ressources humaines. Les investisseurs soutiennent un projet pertinent

s'il est géré par une équipe qualitative, solide, complémentaire et structurée. Le seul lien d'amitié ne suffit pas... ;

- **construire un business model qui tient la route** et qui offre des perspectives intéressantes de valorisation aux partenaires financiers. Il importe de se démarquer des modèles de rentabilité entièrement liés aux ressources publicitaires : sur Internet, seuls les plus gros sites drainent des revenus publicitaires conséquents. Il faut donc démontrer que la cible visée a des moyens importants et est prête à payer pour le contenu qui lui est apporté, que cette attente n'est pas encore satisfaite. Montrer que le site générera des cash-flows rapidement est un plus appréciable. Mais attention : les investisseurs sont méfiants ! ;
- **évaluer correctement son besoin de financement** : en e-business, les fonds propres levés connaissent un fort taux de combustion (*burn rate*) puisqu'ils sont la seule ressource disponible. Sous-estimer ses besoins est donc très risqué et peut faire capoter le projet au bout de quelques mois. En nouvelle économie, l'innovation rime souvent avec l'anticipation...

Mais attention : pour que les analyses présentées soient crédibles, il faut citer ses principales sources de renseignement (organismes professionnels, ouvrages ou revues, et, le cas échéant, cabinet ou Junior-Entreprise ayant réalisé l'étude). Banques et investisseurs possèdent toujours leurs propres référentiels sur le marché étudié et ne manqueront pas de repérer des chiffres fantaisistes... L'étude de marché s'accompagne naturellement d'une étude de la concurrence, qu'elle soit directe (même produit, même cible) ou indirecte (produit similaire ou de substitution). L'inventaire des concurrents existants ou potentiels doit être aussi exhaustif que possible : un business plan n'est pas une utopie mais une description réaliste. L'étude de la concurrence doit aussi faire ressortir les critères de différenciation qui permettront au produit, au service ou au concept de gagner rapidement des parts de marché. Vient ensuite la description des politiques de promotion et de distribution envisagées. Chacune des décisions exposées doit découler d'une analyse du marché et être solidement argumentée : il s'agit de démontrer que ses choix sont gagnants et garants d'une conquête réussie du marché. La description du projet doit, enfin, exposer les moyens à mettre en œuvre : investissements nécessaires (immobilier, équipements, publicité...), besoins en personnel, achats à effectuer (matières premières, stock...).

CHIFFRER SES PROJETS ET SES DÉCISIONS

Le calcul du chiffre d'affaires prévisionnel et des charges fixes et variables découle naturellement de l'étude de marché et des choix stratégiques présentés dans la première partie du business plan. Il permet, en tenant compte d'une hypothèse de croissance raisonnable en deuxième et troisième années d'activité, d'établir les tableaux financiers du projet. Trois documents prévisionnels sont indispensables pour une bonne appréciation : le compte

de résultat sur 3 ans (et mois par mois pour la première année), pour juger de la viabilité économique du projet, le plan de financement, pour savoir si le niveau d'endettement moyen de la société sera tolérable ou pas, et un tableau de trésorerie sur 6 à 18 mois, pour envisager les besoins ponctuels de «cash». D'une manière générale, il est conseillé au porteur du projet de ne pas faire preuve d'un excès d'enthousiasme dans la construction de ces schémas financiers : la solution présentée doit tenir la route et être solidement argumentée. On recommande traditionnellement d'établir trois scénarios : l'un pessimiste, l'autre raisonnable et le dernier optimiste. Le premier scénario se révèle utile s'il existe encore peu de preuves tangibles de l'engouement des consommateurs pour les produits ou services de la future société. L'hypothèse pessimiste doit montrer au-dessous de quels niveaux d'activité et de prix de vente il faudra arrêter l'exploitation : si ces niveaux paraissent improbables, l'entrepreneur doit le souligner dans sa démonstration.

Le business plan vu par les banques

Première banque des PME-PMI, BNP Paribas est très souvent sollicitée par les entrepreneurs. Parmi les éléments d'appréciation des projets, la qualité du business plan figure en tête de liste. Témoignages des chargés d'affaires et conseils des entrepreneurs choisis.

UN PROJET DE REPRISE BIEN DÉFENDU

- **Antoine Bolzinger, PDG de Millet SA, une société d'agencement et de décoration**

«Le business plan permet à un banquier de comprendre votre projet et de décider, en toute connaissance de cause, s'il a intérêt à vous soutenir. C'est donc un document de référence, qu'il faut soigner. Selon moi, il doit comprendre deux volets essentiels. D'abord, un plan marketing qui expose votre stratégie de pénétration du marché et qui montre que vous avez clairement identifié les leviers de succès. Ensuite, des tableaux financiers qui synthétisent votre scénario de développement et qui justifient vos besoins de financement. Personnellement, je n'ai exposé qu'un seul scénario dans mon dossier, sur une base de calcul légèrement pessimiste. De quoi permettre à la banque d'évaluer précisément son risque.»

- **Vincent Barge, chargé d'affaires entreprises, BNP Paribas Montreuil**

«Le business plan d'Antoine Bolzinger pour son projet de reprise m'a convaincu, tant par sa forme que par son contenu. Sa présentation soignée, son organisation structurée m'ont prouvé que j'avais affaire à quelqu'un qui sait ce qu'il veut faire et comment il veut le faire, bref, à un manager qui mène une démarche mûrement réfléchie. Sur le plan du contenu, j'ai apprécié l'étude de marché, très complète, permettant de bien situer l'ambition du projet par rapport à la clientèle visée et à la concurrence. L'exposé de la stratégie de développement m'a aussi séduit : Antoine Bolzinger veut redynamiser Millet SA et s'en donne les moyens. Enfin, comme tout banquier, j'accorde une attention toute particulière aux qualités de l'homme : un business plan est bancal s'il n'intègre pas un curriculum vitae assez détaillé du créateur, afin que l'on puisse juger de ses capacités d'entrepreneur. L'expérience d'Antoine Bolzinger dans un domaine voisin a été déterminante dans la confiance que nous lui avons accordée.»

CRÉATION : PROUVER QUE L'ON MAÎTRISE PARFAITEMENT SA FUTURE ACTIVITÉ

- **Albino Gomes, PDG d'Erma Flux, société spécialisée dans l'aérolitique (étude et fabrication de chaînes de traitement de l'air pour le conditionnement)**

«A travers mon business plan, j'ai essayé de démontrer le sérieux de ma démarche. J'ai insisté sur mon expérience professionnelle dans la même activité et sur mes performances passées, puisque j'ai déjà développé cette activité de toutes pièces, et avec succès, au sein d'un groupe industriel. J'ai aussi prouvé ma connaissance du marché, tant du côté des fournisseurs que de celui des clients et des concurrents. Enfin, j'ai présenté des perspectives d'évolution raisonnables tout en sachant que je ferai mieux : les banques se méfient par-dessus tout des chiffres "gonflés" !»

- **Gérard Séry, chargé d'affaires entreprises, BNP Paribas Amiens**

«Le business plan présenté par Albino Gomes témoignait de sa parfaite maîtrise de l'activité qu'il souhaitait développer. On sentait qu'on avait affaire à un homme de métier, très compétent techniquement, et qui avait mûrement réfléchi à son projet. Sur le papier, Erma Flux était construite, les postes et les profils définis, les recrutements prévus, les investissements calculés. Les tableaux financiers inclus dans le dossier donnaient une bonne vision de la rentabilité et des coûts de l'activité. Bref, un document cohérent et fiable qui nous a convaincus.»

INSPIRER CONFIANCE AVEC UNE ÉQUIPE DIRIGEANTE SOLIDE

- **Stéphane Gaultier, PDG d'Editronics Education, édition de livres scolaires avec appui documentaire en ligne**

«Pour convaincre les banquiers, votre business plan doit aller à l'essentiel : Comment comptez-vous gagner de l'argent ? Quels investissements prévoyez-vous ? Avec quelle rentabilité ? Je pense aussi qu'il est important de soumettre son dossier à un regard extérieur avant d'entamer les négociations avec ses partenaires financiers : un créateur est souvent si immergé dans son projet qu'il le regarde difficilement d'un point de vue objectif... Personnellement, j'ai bénéficié des conseils de la pépinière d'entreprises dans laquelle je suis installé. Enfin, un bon business plan doit intégrer certains éléments : les points forts du concept, la preuve de l'existence d'un marché, les modalités selon lesquelles vous comptez vous imposer et contrer la concurrence.»

- **Guillaume Hartog, chargé d'affaires entreprises, BNP Paribas Saint-Germain-en-Laye**

«En tant que banquier, j'attends trois choses d'un business plan. D'abord, il doit être un outil permettant de transcrire en chiffres un projet d'entreprise. Et si possible sous la forme de différents scénarios financiers : du plus optimiste au plus pessimiste. Ensuite, il doit être un outil de communication performant qui fasse comprendre le projet dans tous ses aspects : concept, stratégie, marché, dirigeants et rentabilité. Enfin, il doit constituer un bon outil de gestion, c'est-à-dire un point de repère objectif permettant de suivre l'évolution de l'entreprise au début de son activité. Quoi qu'il en soit, pour des projets à fort positionnement innovant, la confiance que nous avons en l'équipe dirigeante est au moins aussi importante que l'appréciation du business plan.»