



IAE MONTPELLIER
École Universitaire
de Management



Véronique BESSIERE

Eric STEPHANY

Responsables du Master
Création d'Entreprises
Innovantes
à l'IAE Montpellier

Vidéo 4.4

Les investisseurs et le Business Plan, par Jean de la Rochebrochard



Bonjour.

Nous sommes aujourd'hui au sein de **The Family**, qui est un accélérateur de start-up très connu à Paris. Nous interviewons Jean de la Rochebrochard, qui est spécialiste des levées de fonds à **The Family**.

The Family a été créée récemment, finalement depuis moins de deux ans, et il a déjà hébergé, accueilli plus de 300 start-ups, et actuellement 200 start-ups sont accueillies chez **The Family**. Alors c'est un accélérateur très important en matière notamment de levée de fonds puisque, depuis sa création, il a aidé les start-ups à lever 80 millions d'euros, dont 40 millions d'euros sur le trimestre avril, mai, juin 2015. Donc nous avons la chance d'avoir parmi nous Jean qui, au sein de **The Family**, est responsable des levées de fonds¹.

I. Sélection des start-ups par les fonds de Capital Risque

Quels sont les points importants pris en compte par les investisseurs ?

Alors la problématique des investisseurs de la place de Paris notamment, c'est qu'ils reçoivent plus de mille dossiers par an, et qu'ils vont en sélectionner moins de 10 à chaque fois. Donc ça veut dire que les chances d'être accepté par les investisseurs sont très faibles. Et évidemment c'est la loi du marché, généralement les investisseurs se battent pour les mêmes dossiers. Donc il y a vraiment peu de chances d'être accepté par un investisseur, et c'est notamment pour ça que les entrepreneurs se tournent de plus en plus et beaucoup vers les Business Angels parce que les critères de sélection sont moins compliqués.

Quand vous dites investisseurs, vous voulez dire fonds de Capital Innovation, fonds de Capital Risque ?

Fonds de Capital Risque. Ce qui fait qu'un investisseur va investir dans une boîte, il y a trois éléments assez simples :

- c'est la connaissance que l'entrepreneur a de son marché ;
- c'est l'exécution qu'il a réussi à apporter jusqu'à présent ;
- et c'est sa vision de son marché.

Et en fait, ces trois-là, c'est une combinaison, c'est la conjugaison de trois éléments qui font que c'est un *no-brainer* pour un investisseur d'investir chez cet entrepreneur. La

¹ Aujourd'hui, Jean de la Rochebrochard ne travaille plus chez The Family, mais est Partner chez **Kuma Ventures**.

connaissance est importante, car c'est ce qui permet aux investisseurs d'avoir confiance en l'entrepreneur. Quand on connaît très très bien son marché, on est rassurant, et quand on est rassurant, l'investisseur prend confiance. Une fois qu'on a montré qu'on a été capable d'exécuter son Business Model, d'aller chercher des clients, de générer du chiffre d'affaires, d'avancer, plutôt d'accumuler les *milestone*, les étapes-clés à mesure que le temps passe, là on montre qu'on a su exécuter et ça crée de la crédibilité.

Donc :

- l'investisseur a confiance, une fois qu'on a montré qu'on connaissait son marché ;
- on devient crédible, lorsqu'on a montré qu'on a su exécuter,
- et on devient excitant, lorsqu'on a montré qu'on avait une vision.

Parce qu'à un instant T, une boîte c'est sympa, mais l'investisseur, il a besoin de se projeter. Il va passer quatre, cinq, six, sept ans avec l'entrepreneur, et il a besoin de se projeter dans le futur. Et c'est la capacité de l'entrepreneur à avoir une vraie vision de son marché et à montrer qu'il veut aller loin et être ambitieux, qui va faire que l'investisseur va déclencher sa volonté d'investir à un moment donné. Un investisseur, pour le convaincre, c'est la conjugaison ces trois choses : la connaissance du marché, l'exécution de son business, et la vision vers là où on va.

II. Le Business Plan et les investisseurs

Le Business Plan : outil indispensable pour solliciter des investisseurs ?

Le Business Plan, il est important parce qu'il permet de prouver la robustesse du modèle économique. En fait, les investisseurs ne regardent pas le Business Plan comme un horizon certain, avec des chiffres certains à 18-24 mois, parce qu'ils savent que, de toute manière, on sera soit bien en-dessous, soit bien au-dessus. C'est marrant, on est très rarement dans le Business Plan. Mais, en revanche, en fonction des équilibres de marge sur coûts variables, de la structure de coûts fixes à absorber, etc. ça permet de tester la robustesse du modèle. C'est pour ça que c'est important. Plus on lève d'argent, plus le Business Plan est important. Et moins on lève d'argent, et plus c'est le *Cash Plan* qui est important, c'est la gestion du *cash*. C'est : avec l'argent que vous allez lever et l'argent que vous voulez chaque mois, combien de temps vous allez pouvoir tenir.

Quand on lève un ticket entre 100 000 et un million d'euros, l'idéal c'est de venir voir les investisseurs avec un plan de *Cash Management* à 18-24 mois, sur lequel on peut prouver qu'avec l'argent levé et le chiffre d'affaires qu'on devrait réaliser, on est

capable de tenir 18 à 24 mois, jusqu'à la prochaine levée de fonds, ou alors jusqu'à la rentabilité.

Mais le Business Plan, c'est avant tout un test, grâce auquel l'investisseur teste le cerveau de l'entrepreneur. Et c'est le bât qui blesse d'ailleurs chez les entrepreneurs qui pitchent les investisseurs, souvent ils ne maîtrisent pas assez leurs chiffres, ils ne maîtrisent pas assez leurs *datas*, ils ne maîtrisent pas assez leur courbe de croissance, leurs *cohortes*, etc. Et c'est très important qu'ils les maîtrisent, parce que sur 100 entrepreneurs, la majorité ne maîtrise pas leurs chiffres. Et si un entrepreneur apprend à maîtriser ses chiffres, il va ajouter une grosse dose de crédibilité en face de l'investisseurs qu'il va rencontrer. C'est très important de maîtriser ses chiffres. Une fois qu'on maîtrise ses chiffres, on est capable de créer son Business Plan et, quand on maîtrise son Business Plan, on est beaucoup plus à l'aise en face de l'investisseur.

III. Le BP, un outil de crédibilité

Crédibilité du Business Plan, crédibilité du projet ?

Le Business Plan, c'est un outil de crédibilité et ça permet de tester la robustesse du modèle et ce n'est pas une science. Et si vous regardez toutes les boîtes qui lèvent de l'argent et fournissent un Business Plan à un investisseur, et le moment où l'investisseur rentre dans la boîte, ce qu'il va demander immédiatement à l'entrepreneur, c'est un budget, à 6, 12, 18 mois, remis à jour tous les mois, sur lequel on va suivre le *cash* qu'on avait prévu d'avoir en banque à la fin du 1^{er} mois, du 2^{ème} mois, du 3^{ème} mois, et le *cash* qu'on a effectivement après cette période-là.

Et d'ailleurs le meilleur *reporting* qu'on a, c'est ceux qui terminent avec le budget, avec le *Cash Flow* budgété et le *Cash Flow* réalisé sur la période.

IV. Les données du Business Plan

Présentation du business plan : conservateur, modéré, ou optimiste ?

Un entrepreneur qui dit « moi j'ai fait un *base case*, un *worst case* et un *best case* scénario² », donc ils ont 3 scénarios du Business Plan. Il ne faut surtout pas jouer là-dessus. Il faut avoir un Business Plan de base qui ne soit ni pessimiste, ni optimiste, qui soit dans les clous de ce qu'on pense être réalisable.

Et, en revanche, il faut s'assurer que ce Business Plan, il est capable de faire face aux aléas. C'est-à-dire que si vous faites une boîte de e-commerce, que vous faites 50 % de

² *Base case* = scénario de base. *Worst case* et *best case* scénario : cela équivaut à un scénario avec des basses & un scénario avec des hypothèses hautes.

marge brute et que je décide de vous détruire la marge brute à 40 ou 45%, si le business ne tient pas, ce n'est pas rassurant du tout. Il faut être capable d'avoir un Business Plan qui tient face aux aléas de marge sur coûts variables, de marge brute, d'augmentation des charges fixes, etc. C'est surtout ça qui compte. La problématique du Business Plan c'est quand il y a trop de paramètres, qu'il est trop tendu et qu'on n'a pas de marge de manœuvre dessus. Ce n'est pas rassurant.

Faut-il élaborer en amont, un scénario de crash test, et s'assurer de la qualité de son business plan ?

Il y a deux types d'investisseurs :

- les investisseurs qui vont prendre votre modèle et qui vont *crash-tester* votre propre modèle, et si ce modèle ne tient pas, ça va leur poser un problème.
- Et puis, il y a les investisseurs qui vont au contraire demander à leurs analystes de refaire un modèle à partir de zéro, et qui vont partir de vos hypothèses, et puis qui vont aussi les *crash-tester* ces hypothèses.

Donc quel que soit le Business Plan que vous avez prévu, dites-vous que vous devez être capable d'avoir un business qui fonctionne même si on casse l'ensemble des paramètres de 20 à 30%. Et puis, ne pas tomber dans la mythomanie, puisque la problématique de l'entrepreneur qui fait son Business Plan pour l'investisseur, il fait son Business Plan pour vendre, sauf que si le modèle ne tient pas tout court au niveau du business au *day to day*, ça ne sert à rien de faire des expériences, ça ne sert à rien de voir des investisseurs, il faut juste revoir le modèle avant de commencer à faire un BP.

Il faut faire attention à pas se mentir à soi-même quand on commence à bosser sur ses chiffres.