

## **Chapitre 2 : Business Plan**

Le business plan (BP), ou plan d'affaires en français, est la formalisation écrite du projet entrepreneurial. Il s'agit d'un document d'une cinquantaine de pages environ, qui présente les éléments essentiels du projet, et notamment la nature spécifique et l'opportunité du projet étayée par une analyse du marché et de la concurrence, l'équipe qui la développe et sa cohérence avec le projet, les ressources nécessaires à sa réalisation et la perspectives qu'il vise, le business mode crédible et attractif, une stratégie de démarrage réaliste, des prévisions financières à 3 ou 5 ans et l'explicitation des attentes vis – à – vis du partenaire pressenti (besoin financier, accompagnement ...).

L'élaboration du BP force le créateur d'entreprise à réfléchir, à analyser, à décider... Sa réaction donne corps au projet, permet de passer des hypothèses aux calculs, de l'envie à l'anticipation, bref, il s'agit de la dernière porte à franchir avant d'entrer dans l'action. Mais le BP n'est pas le projet lui-même, c'est – à – dire que pour un même projet on peut élaborer un bon ou un moins bon BP, de même, on peut lire un bon BP présentant un projet sans grande qualité.

Durant un processus de création d'entreprise, l'entrepreneur peut décider d'arrêter sa démarche à tout moment. Si le BP démontre l'opportunité et que celle – ci est associée à un business model performant, il ne manque plus, le cas échéant, que l'engagement des financeurs pour que le projet se concrétise. Pris dans son sens premier, la notion de plan fait référence à une représentation graphique (le plan d'un quartier) ou à un parcours (comme se rendre de tel point à tel autre). Puis, dans la pratique, l'application de ce terme inclut une dimension temporelle (au lieu de l'espace), c'est notamment le cas lorsqu'on parle d'un BP : il y est fait référence au futur, et le chemin ne s'inscrit pas dans l'espace, mais dans le temps. Le BP est donc, pour l'entreprise en création, la trajectoire qu'elle est sensée suivre pour s'implanter et se doter des meilleures conditions pour réussir, et ainsi se développer dans la durée.

Finalement, rédiger un BP c'est décrire une belle histoire qui va bientôt commencer ... car il doit contenir ce supplément d'âme pour fédérer les ressources à sa réalisation.

Il faut également tenir compte du fait que la trajectoire prévue dans le BP reste purement hypothétique, et que dans la réalité future, la nouvelle entreprise pourra en suivre bien d'autres. Ces autres scénarios, plus ou moins envisagés, peuvent aussi bien conduire le projet vers l'échec que vers une réussite beaucoup plus rapide et fulgurante que prévue.

En fin de compte le BP ne veut guère mieux – ou moins bien – que les hypothèses qu'il renferme ... C'est pourquoi, il est nécessaire d'être clair sur les raisons de son élaboration d'une part, et sur la manière et la rigueur avec lesquelles il faut le présenter d'autre part. C'est ce que nous allons développer dans ce chapitre : tout d'abord nous arrêterons sur la raison d'être du BP et nous établirons l'inventaire de ses fonctions internes externes afin de proposer, dans une seconde partie, les indications nécessaires à son élaboration : sa forme et son contenu.

## **Section 1 : Définitions et objectifs du Business Plan**

Dans cette section nous analyserons différents points de vues sur les objectifs du BP qui permettront d'aborder ce dernier sous les deux angles suivants :

- Quelles sont les finalités d'un BP ? Il s'agit ici de préciser le pour « quoi » il est rédigé. Est – ce une obligation ou bien uniquement un plan relatif à l'avenir du projet, ou encore est – ce aussi un vecteur de communication ?
- A qui le BP s'adresse t – il ? il s'agit de répondre à la question pour « qui » est – il élaboré : pour aider le créateur à piloter la future aventure ou convaincre des tiers d'y participer ?

Nous nous concentrerons d'abord sur la fonction du BP comme outil de prévision, puis sur son autre objectif qui consiste à rassembler des ressources. Nous verrons ainsi quels sont les acteurs directement concernés. Auparavant, nous proposons quelques éléments de définition, et une réflexion sur sa raison d'être.

### **1.1 Eléments de définition**

Dans son acception la plus large, le BP « expose tout à la fois l'origine et la nature de l'opportunité à exploiter, les objectifs de développement sur un horizon de trois à cinq ans, la stratégie et les moyens retenus, les résultats attendus ». Cette définition consensuelle est représentative de ce que l'on retrouve en général dans les manuels traitant de

l'entrepreneuriat. Elle met l'accent, le plus précisément possible, sur la description de l'opportunité et sur la capacité des entrepreneurs à savoir mobiliser les ressources pour l'exploiter au mieux.

M.J. Dollinger ajoute dans son manuel que le BP est indispensable pour l'entrepreneur qui recherche des financements extérieurs. Cette précision induit que si le créateur ne recherche pas de financement extérieur, il n'est pas dans l'obligation d'élaborer un BP.

Ajoutons à ces définitions qui portent sur le fond, que d'un point de vue formel le BP est avant tout un document écrit, concis et clair, qui doit être compréhensible par l'ensemble des parties prenantes concernées par le projet qu'il décrit.

A la lecture de ces éléments, nous commençons à percevoir que l'élaboration du BP s'assimile davantage à une démarche de réflexion et une mise en valeur d'analyse stratégique plutôt qu'à une simple rédaction linéaire d'un document standard.

En synthèse, nous retenons donc que le BP tend à montrer – et si possible à démontrer que le projet présenté est assorti d'une probabilité de viabilité élevée. Si à cette viabilité s'ajoute une perspective de rentabilité appréciable, alors, on peut présumer que le BP renforcera la conviction que le projet représente une bonne opportunité. C'est essentiellement au regard du business model que ces facteurs s'apprécient, d'où l'importance que nous lui attribuons dans ce manuel.

Suite à ces éléments de définition, arrêtons – nous un instant sur la raison d'être du BP. Nous allons voir dans la partie suivante à quel point son élaboration sert de nombreux desseins et de multiples acteurs. Soulignons ici que le BP constitue également un exercice de style auquel l'entrepreneur doit se plier. Le BP est en effet une des étapes d'un processus, presque l'ultime, qui permet notamment la finalisation et la communication du projet. Cette étape est ainsi incontournable car elle ouvre de nombreuses portes qui, sans l'existence du BP, resteraient vraisemblablement inaccessibles. En ce sens, l'exercice s'assimile à une norme qui permet de légitimer le créateur et son projet au regard de son futur écosystème. En effet, le BP constitue une formelle dans le sens où il est toujours construit sur le même modèle, mais aussi une norme sociale et économique afin pour juger de la qualité d'un projet de création d'entreprise et il est systématiquement réclamé par toutes les parties prenantes du projet : les

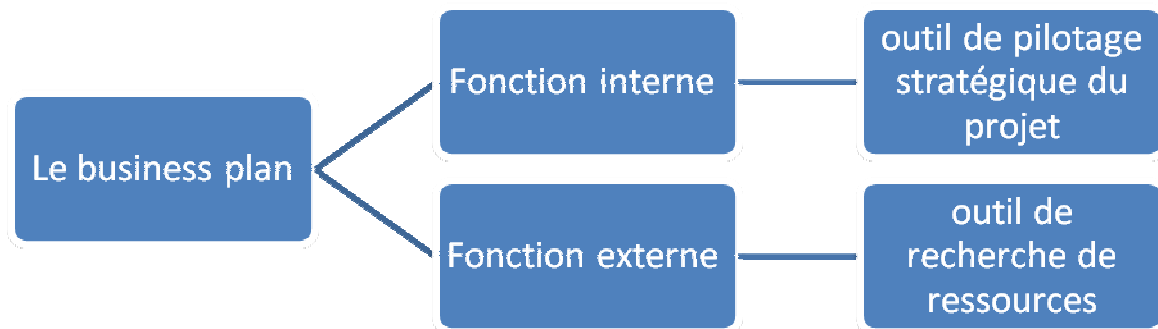
organismes bancaires, les investisseurs, les institutions publiques, etc. C'est d'ailleurs souvent sous leur pression implicite que la plupart des entrepreneurs se plient à cet exercice de formalisation.

Mais le lecteur d'un BP est varié et hétérogène, avec des attentes diverses. En effet, le BP peut avoir différentes fonctions selon le prisme avec lequel il est élaboré ou lu.

## 1.2 Les objectifs du BP

Le BP participe concrètement à l'avancement du projet de création d'entreprise répondant à deux objectifs distincts :

- Aider le créateur à construire puis mettre en œuvre son projet : ici c'est plutôt la notion de « Plan » du BP qui est concernée. Il s'agit, plus globalement, de la fonction interne du BP.
- Trouver des ressources externes – principalement financières – afin de pouvoir réaliser son projet. Cette fois, c'est plutôt la dimension « business » du BP qui est impliquée. C'est la fonction externe du BP.



### **1.2.1 Les fonctions internes du business plan : outil stratégique**

Les bénéfices apportés à l'entrepreneur dans l'élaboration du BP peuvent être de différentes natures :

- Aide à la réflexion et à la décision : il met en place une démarche d'analyse et ainsi précise l'identité et la cohérence d'ensemble de son projet ;
- Aide à la prévision du future : il cherche une prévision de l'évolution de son projet afin de définir la marche à suivre pour la mise en place et pour le développement de celui-ci ;
- Aide à l'action future : en synthèse de ces deux visées stratégiques, on sait que l'élaboration du BP permet au créateur d'anticiper certains risques et de mieux préparer la mise en œuvre concrète de son projet.

Une aide à la réflexion et à la décision. En tout premier lieu, le BP va aider l'entrepreneur à affiner l'identité de sa future entreprise. Le BP joue un rôle de réducteur d'incertitudes et de précision. C'est alors que la décision de franchir le pas vers la création sera rendue possible.

L'objectif consiste donc à préciser les contours du projet après analyse des différents scénarios. Deux principes de base permettent de tendre vers cet objectif avec un meilleur résultat :

- Faire preuve de sérieux, c'est – à – dire réaliser le travail avec des données de terrain précises et valides ;
- Limiter l'optimisme souvent trop présent dans les projections.

L'entrepreneur, une fois encore, est au centre de ce processus. C'est en quelque sorte la rigueur et la méthodologie qu'il mobilise pour l'élaboration de son BP qui contribuent à créer une réflexion constructive. Elles lui permettent de mieux identifier les enjeux concrets qui conditionnent le projet plutôt que de verser dans un optimisme illusoire. Si le travail réalisé est de bonne qualité, l'aide qui en résulte se relève considérable. Dans le cas contraire, cela peut se traduire par des conséquences négatives pour la nouvelle entreprise. Pour résumer en terme lapidaires, on peut dire : « écrire n'est pas réaliser » ...

Le travail d'élaboration du BP représente, à minima, la trace tangible du travail et de la réflexion que le créateur a produit. Ces éléments déposés de façon formelle constituent ainsi pour lui, à la fois une mémoire des tenants de son projet, mais aussi de sa vision, c'est – à – dire les aboutissants du « projet » qu'il assigne à lui – même et à son entreprise.

Il contribue à renforcer la cohérent de l'ensemble du projet et à augmenter sa faisabilité. Cette étape interne de réflexion éclaire la décision de transformer son projet en une entreprise réelle.

Nous percevons bien le rôle de miroir que peut jouer le BP. En effet, il apporte une aide concrète, par l'exercice de formalisation écrite, à mieux définir la nature du projet, à en préciser le métier, les activités, le business model, bref, à en définir l'identité. Il y a une réelle dimension cognitive induite par fonction interne du BP qui se traduit par un aspect psychologique fondamental pour la suite de l'aventure : elle renforce la confiance de l'entrepreneur. Une confiance dans son projet et, par ricochet, une confiance en lui – même.

Enfin, nous pouvons soulever le cas où les fondateurs sont plusieurs. Ce travail de réflexion commune sur les objectifs du projet, ses missions et ses valeurs, mais aussi sur le rôle des différents associés, participe à la construction d'une vision partagée de l'identité du projet . De ce point de vue, l'élaboration en commun du BP joue un rôle primordial.

Une aide à la prévision. L'élaboration du BP permet d'aborder une autre perspective fondamentale, celle de la prévision, c'est – à – dire du plan de la mise en œuvre du projet. En effet, durant la réalisation du BP, l'entrepreneur identifie des sources d'information sur son secteur, établit différents scénarios, dont l'un qu'il privilégie, d'autres éventuellement pourront prendre la forme de repli dans l'avenir. Il s'impose de valider et de démontrer des éléments dont il n'avait que l'intuition, il perçoit les risques de dépendance, les risques financiers, les besoins de compétence, et il identifie nombre de ses future interlocuteurs économiques. En cela, il réduit de sensible et effective ses incertitudes.

Le but recherché est la représentation la plus fidèle possible de la réalité future. Le travail doit ainsi permettre de définir et de mesurer les objectifs du projet, ainsi que le chemin stratégique à suivre pour les atteindre. Le « plan » du projet doit donc chercher à coller au plus près à la réalité future. Cette finalité reste donc assez ambitieuse, mais elle de mettre le

plus de chances possible de son côté. En réalisant un travail rigoureux, il est plus à même de déterminer les moyens et les risques de ses ambitions entrepreneuriales.

Cette deuxième fonction interne du BP repose sur une vision théorique classique en entrepreneuriat qui considère qu'un projet est avant tout la réponse à une opportunité détectée au préalable. L'une des limites de cette fonction réside dans la dimension parfois utopique de la prévision, le surtout en matière de création d'entreprise, où tout est à faire et où les dimensions subjectives priment beaucoup sur la rationalité. Par contre, si le projet suit précisément le plan de démarrage et de développement, cela contribue à crédibiliser son potentiel et sa valeur pour tiers. Enfin, nous pouvons estimer que la nouvelle entreprise doit rester ouverte aux nouvelles opportunités qui se présenteraient, et s'adapter le plus rapidement possible à l'évolution de son environnement. Ainsi, enfermer le projet dans un plan de développement trop rigide risque de limiter son potentiel et de le contraindre dans une voie unique.

Il faut retenir que cette dimension prévisionnelle du BP donne une vision du projet plus claire, du chemin qu'il pourra suivre et offre une fonction de « guide » pour l'action future.

Une aide à l'action future. Pour faire la part des choses sur la valeur de plan contenue dans le BP, entre prévision et aide à la réflexion, il faut envisager que le BP tienne un rôle efficace dans la conduite effective de la nouvelle entreprise. Une fois le projet lancé, l'entrepreneur saura en effet comment agir dans certaines situations parce qu'il aura envisagé le scénario auparavant.

De ce point de vue le BP aide le créateur à se construire une vision ; celle – ci pourra alors guider ses futures actions stratégiques. F.Delmar et S.Shane considèrent qu'en fixant des objectifs clairs à la jeune entreprise, cela facilite la définition d'étapes intermédiaires pour tendre vers ces objectifs. Cela permet d'anticiper davantage le parcours à suivre et éventuellement d'identifier les causes des déviations du projet, donc d'une certaine manière de se donner les moyens de mieux conserver le contrôle sur le projet une fois celui – ci lancé.

En bref, cette dernière dimension interne du BP considère que son élaboration permet d'agir plus justement au fil du développement de la jeune entreprise. Dans cette perspective,

nous suggérons de synthétiser la fonction interne du BP en disant qu'il envisage plus qu'il ne vise.

En définitive, ce document fait office de phase, à la fois comme point de repère et comme objectif. C'est principalement en ce sens que R.McGrath et I.MacMillan voient de réels avantages à l'élaboration d'un BP. Au mieux le créateur dispose des moyens pour atteindre l'objectif visé et le BP remplit son rôle de plan ; au pire il n'est pas en mesure d'y parvenir et le BP a alors un rôle de fixation des objectifs à atteindre ou de formalisation de la vision. Mais avant tout, et c'est l'apport fondamental de la fonction interne du BP, toutes les réflexions conduites par l'entrepreneur lui permettent de construire l'algorithme systémique de son projet ; ainsi, une fois son projet lancé, il pourra être réactif face aux aléas qui se présenteront. Le travail effectué dans l'élaboration du BP contribue à accroître la maîtrise de son projet et cela renforce l'apprentissage de son futur métier.

Une autre finalité du BP reste maintenant à étudier, celle de la communication du projet à travers ce support écrit qu'est le BP.

### **1.2.2 Les fonctions externes du business plan : un outil de communication et une aide pour la recherche pour la recherche de ressource :**

Dans cette perspective, la fonction du BP est tout autre : il s'agit de sa capacité à signaler à l'environnement l'existence imminente du projet, de manière ciblée, en vue de mobiliser des énergies ou d'attirer des ressources.

Les objectifs de la communication du projet peuvent être synthésés comme suit (voir figure 4).

- Communiquer sur le projet : l'objectif est de le faire connaître auprès des parties prenantes potentielles de la future entreprise ;
- Rechercher des fonds : parmi ces parties prenantes, certaines peuvent apporter leurs ressources financières afin de doter le projet des moyens de ses ambitions ;
- susciter l'intérêt des partenaires stratégiques du projet : l'idée de synthèse étant que le BP doit emporter l'adhésion la plus possible de parties prenantes, quels que soient leurs rôles et la nature des ressources qu'elles peuvent apporter au projet.



Communiquer sur le projet. Cette fonction externe du BP (ou de sa synthèse) vise à communiquer sur le projet et doter ce dernier des ressources nécessaires à sa réalisation. Il doit vérifier les 5 caractéristiques suivantes :

- Faire comprendre rapidement la nature du projet ;
- Renseignement efficacement sur le porteur du projet ;
- Permettre d'évaluer le degré de préparation du projet ;
- Aider et faciliter les tiers à prendre position sur le projet ;
- Eclairer sur la viabilité la pérennité, l'ambition et la rentabilité du projet.

Cette séquence d'informations à destination des tiers contient les éléments nécessaires pour que ces derniers puissent se déterminer par rapport au projet. Le BP représente le projet : il laisse une trace aux interlocuteurs rencontrés. En général, le créateur élabore un BP simplifié, puisque le rôle de communication attendu n'est pas ici très spécifique, cela reste de l'ordre de l'information générale. Le plus souvent, il ne diffusera que la première communication du projet et de rendre tangible la future entreprise par un document formalisé reprenant les principaux aspects du projet.

Il est important d'être avant tout clair et compréhensible, et de ne pas diffuser d'informations trop complexes et confidentielles. Il est impossible de contrôler le lectorat hétérogène de ces synthèses managériales. Ainsi, en fonction de sa capacité à fédérer, ce document permet une mise en réseau plus efficace du projet. Ce dernier point paraît fondamental ; pour se développer un projet a besoin de relation d'échanges. La synthèse managériale peut contribuer efficacement à initier celle – ci.

Rechercher des fonds. Dans cet objectif de communication, le BP est bien souvent téléguidé par l'attente d'un engagement concret de la part des cibles. Pour l'entrepreneur, l'enjeu consiste en général à fédérer les fonds nécessaires au lancement de son entreprise.

La relation est ici bilatérale, car cela conduit à attendre un retour de la part des parties prenantes susceptibles de participer au financement du projet.

La nature des parties prenantes concernées par cette fonction du BP est bien plus restreinte. Elle se limite aux apporteurs de fonds ; les banques et les investisseurs au sens large.

Avec T. Verstraete, on peut résumer cette fonctionnalité du BP comme suit : « le créateur dans l'élaboration de son projet définit les bases de l'organisation qu'il compte créer pour apporter aux parties prenantes les contreparties de leurs contributions ». sa définition ne laisse aucune ambiguïté sur cette fonction du BP : il doit permettre de collecter des fonds. L'auteur ajoute que l'entrepreneur est à la fois celui qui conçoit un ordre nouveau et celui qui est capable de convaincre les autres d'y adhérer.

Le BP fait office de clé d'entrée pour trouver des investisseurs car il constitue le premier contact avec les investisseurs potentiels. Le capital – risqueur l'exigera dans la majorité des cas, avant toute programmation de réunion et c'est précisément le contenu du BP qui déterminera si le projet est capable de passer à l'étape suivante.

Cette finalité externe du BP comme moyen de convaincre des apporteurs de ressources induit que celui – ci doit prendre plutôt une forme d'outil, et non de pilotage. Il devient alors un document détaillé, incluant des projections financières fondées sur un business model bien construit et insistant sur la viabilité, l'ambition et rentabilité du projet, de sortie (pour les investisseurs en fonds propres).

Enrôler les partenaires stratégiques. En considérant le BP comme un outil de communication et de persuasion, nous nous focalisons ici sur sa fonction externe ayant l'objectif d'enrôler les partenaires stratégiques potentiels du projet. C'est – à – dire leur faire jouer un rôle concret afin de renforcer les chances de succès de ce dernier. Dans un premier temps (fonction interne du BP), l'entrepreneur a identifié quels partenaires stratégiques étaient favorables à la réussite du projet. Désormais, en s'appuyant sur les fonctions externes du BP, l'entrepreneur va chercher à les attirer dans son projet. Ces dernières étant diverses et hétérogènes, certains considèrent qu'il faut adapter le BP à la nature de son interlocuteur. Cela peut s'avérer dangereux si les versions diffèrent trop et que les parties prenantes (qui se connaissent souvent) s'en aperçoivent. L'effet peut se traduire par une perte de confiance définitive vis – à – vis de l'entrepreneur.

L'entrepreneur peut néanmoins rédiger une trame commune et, lorsqu'il présente oralement son projet, adapter son discours à la nature de son interlocuteur. Il rassurera un banquier sur la pérennité probable du projet en insistant sur l'importance de l'étude de marché, il fédérera plus facilement des investisseurs en mettant en valeur les espérances de retour sur investissement, il cherchera des subventions publiques en pointant la participation

du projet à la vie économique locale ou à son action pour l'emploi, il suscitera l'intérêt d'un client potentiel par la proportion de valeur, il intéressera un bureau d'études pour son potentiel de développement, etc.

En conclusion, rappelons les 4 éléments à la base du BP :

- Le BP est le dossier de présentation d'un projet entrepreneuriale ;
- C'est un dossier synthétique présentant un plan d'action détaillé servant de base à l'estimation de la viabilité et de la rentabilité future de l'entreprise ;
- Le BP est à la fois une projection dans le futur et une articulation des moyens envisagés pour réaliser cette vision de l'avenir
- Il est accompagné d'une synthèse managériale (ou Executive Summary) percutante qui joue un rôle souvent primordial : celui de filtre auprès des parties prenantes principales.

## **Section 2 : Contenu et forme du BP**

### **2.1 L'élaboration du business plan**

Six étapes sont évoquées pour décrire le processus à suivre afin d'aboutir à l'élaboration d'un BP concret et efficace .Les trois premières étapes sont liées à la fonction interne du BP, la quatrième est relative à l'écriture du BP lui-même, la cinquième à la fonction externe et la sixième couvre les deux fonctions.

1. Faire le diagnostic du projet de création d'entreprise. Il s'agit de définir ses ambitions, puis ses principales forces et ses principales faiblesses , identifier les opportunités et les menaces ,la finalité étant d'identifier les principaux leviers de développement ainsi que les enjeux pesant sur le projet à court, moyen et long termes.
2. Définir la ligne stratégique retenue pour le projet. Il faut faire l'inventaire des scénarios et options stratégiques possibles, en évaluer les attraits afin de définir comment utiliser au mieux les atouts du projet. Cela permet de retenir le meilleur scénario et de préciser le business model et les grandes orientations à moyen terme.

Bien sur les différentes options sont aussi analysées en termes de couts et de rentabilité espérée.

3. Décliner les conditions opérationnelles de mise en œuvre de la stratégie retenue et valider sa faisabilité .L'idée bien concrète que recouvre cette étape vise à définir si les ressources du projet permettent, et sous quelles conditions, de réaliser la stratégie retenue .Cette déclinaison opérationnelle de la stratégie éclaire certaines priorités et certains risques .Elle permet aussi de définir les limites à ne pas franchir et les éventuels points de non retour.
4. Elaborer concrètement le BP. Une fois toutes les analyses stratégiques effectuées ,il de formaliser l'ensemble des rubriques :la présentation du projet et de l'équipe entrepreneuriale ,l'analyse du marché et de la concurrence ,la stratégie d'offre ,de lancement ,le business model, les perspectives de développement etc. ; et leurs points clés dans le BP, en essayant d'être clair et précis sur les objectifs .
5. Communiquer le projet. Le BP doit être un vecteur de communication vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes pouvant être concernées par le projet, et plus particulièrement auprès des potentiels apporteurs de ressources pour la mise en place du projet(fonction externe du BP)
6. Analyser les premiers temps de l'existence de l'entreprise. Cette dernière étape se situe en réalité en phase de post lancement ; le BP de démarrage et /ou de recherche de ressources est déjà réalisé et diffusé .Elle consiste à mesurer les écarts entre les résultats obtenus et les prévisions établies dans le BP d'origine, de manière à identifier les causes, se faire une idée sur leurs niveaux de gravité, et éventuellement de fixer de nouveaux objectifs à partir de ces nouvelles données. Cette démarche permet de diagnostiquer le projet au regard du contenu du BP (fonction interne du BP) et éventuellement, en cas de succès ou de besoin, de préparer un BP de deuxième tour.

## **2.2 Ce que doit démontrer le business plan**

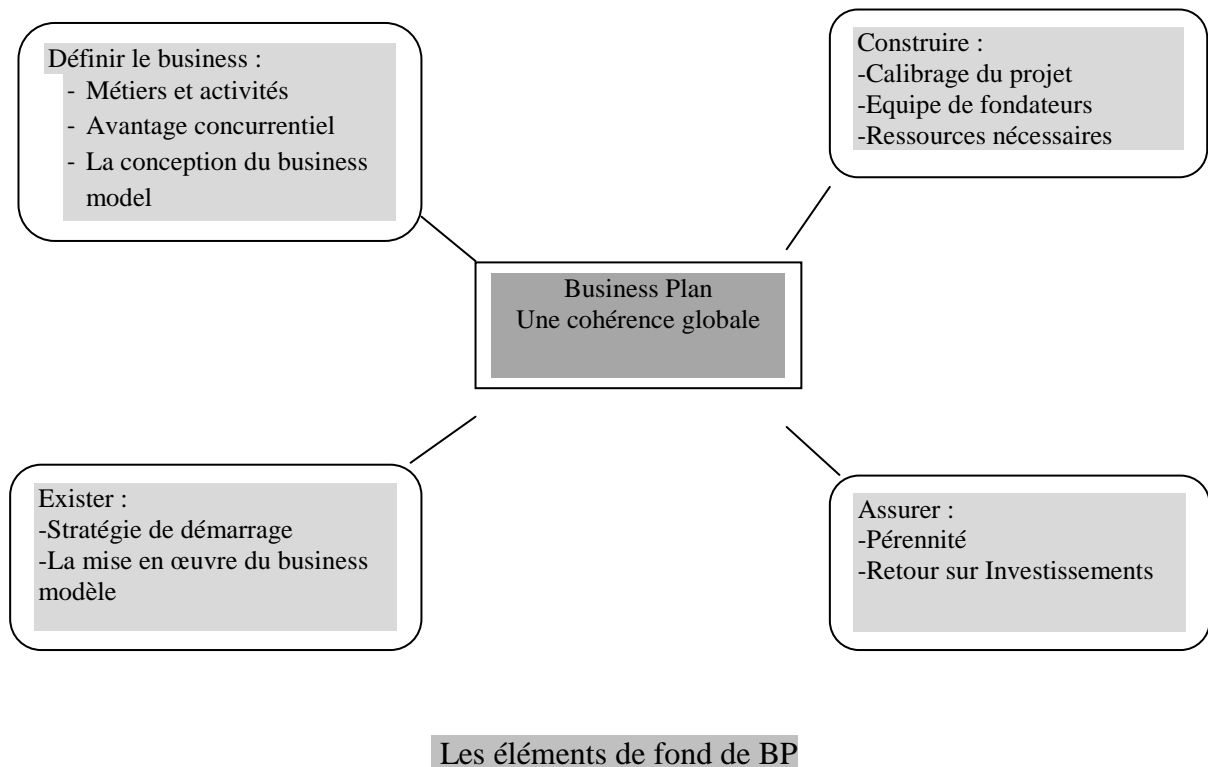
Le BP, doit autant rassurer le créateur que l'ensemble des parties prenantes du projet sur les chances de succès de ce dernier. La figure ci-dessous reprend les différents éléments qui peuvent contribuer à atteindre cet objectif.

Ces éléments se décomposent en 4 domaines que le BP doit rendre cohérents entre eux :

- *Définir le projet* : ses métiers et sa proposition de valeur ;

- *Construire* : les éléments nécessaires à sa réalisation
- *Exister* : les ressorts stratégiques permettant au projet de voir le jour
- *Assurer* : les facteurs de renforcement de l'entreprise

Le BP doit démontrer la cohérence globale qui existe entre ces quatre rubriques qui constituent les fondations stratégiques du projet. C'est la complémentarité et la logique d'ensemble qui doivent ressortir à sa lecture.



### 2.2.1 Définir le projet

Il est crucial, dans le BP, d'être clair et précis sur le métier de la future entreprise afin d'identifier les compétences et ressources qu'il faut mobiliser et ce sur quoi repose précisément la proposition de valeur originale du projet. Ainsi, en établissant l'inventaire des activités nécessaires à sa mise en œuvre, le créateur peut définir celles sur lesquelles il compte bâtir une spécificité et celles sur lesquelles il pense pouvoir sous traiter. C'est ce type de démarche qui permet de démarrer un projet en tirant le meilleur parti de son avantage concurrentiel. Si, par défaut, le créateur aboutit au constat que son avantage concurrentiel est très fragile, peu identifiable ou éphémère, cela peut constituer une cause raisonnable d'abandon du projet.

### 2.2.2 Construire le projet

Le BP doit donner une représentation précise et justifiée du calibrage choisi pour le projet. En effet, un même projet peut prendre des formes variées en taille, en implantation en réseau, en vitesse de croissance, etc. L'idée ici est de justifier le choix retenu. La première caractéristique dont dépend le calibrage repose sur l'équipe des fondateurs, c'est-à-dire l'équipe qui au départ va conduire le projet. Il est crucial de mettre en exergue la force de cette équipe (cela peut se réduire au créateur uniquement) : sa capacité (quasi unique) à faire émerger le projet et sa compétence pour le conduire, la logique de son parcours et son investissement (sans réserve) dans le projet. Nous pouvons noter ici un facteur qui peut créer un atout très puissant : lorsque l'avantage concurrentiel du projet repose sur l'équipe, ce dernier bénéficie d'un crédit considérable dans la mesure où sa différence ne peut pas être imitée. Le calibrage du projet peut aussi dépendre de la nature du projet, certains, en effet, requièrent une grande envergure dès le démarrage.

### 2.2.3 Faire exister le projet

Pour renforcer l'impact du BP il est nécessaire de présenter une stratégie de lancement claire et détaillée. Un projet dépend beaucoup de ses premiers pas, il est ainsi indispensable d'avoir une logique précise des premières étapes à franchir pour accroître les chances de réussite de la nouvelle entreprise ; une *road-map* (ou trajectoire d'évolution) qui indique notamment la stratégie d'accès au marché. Le BP doit rassurer sur la pertinence de la stratégie de lancement. Si l'ensemble de ces dimensions est argumenté sur la base d'un business modèle crédible dans sa mise en œuvre, et le créateur contrôle une grande part des facteurs, cela ajoute beaucoup de force de conviction au BP. On peut noter ici que la future valorisation de l'entreprise, ou sa capacité à mobiliser de nouvelles ressources, dépend en grande partie de la capacité de l'entrepreneur à respecter les échéances annoncées dans les BP. Le fait de suivre sa *road-map* apporte un crédit considérable à l'entrepreneur et à son projet.

### 2.2.4 Assurer la pérennité du projet

En dernier lieu dans une perspective globale, il nous semble judicieux d'indiquer deux perspectives dans son BP. Tout d'abord de rassurer sur le fait qu'une fois la phase de démarrage passée, le projet sera inscrit dans la durée (une pérennité à même de garantir une ressource aux différentes parties prenantes : salaires, remboursement d'emprunts,.....) mais aussi, dans la perspective de fédérer des apports de fonds, de montrer qu'en cas de succès le

projet pourra générer des retours sur investissements, quelle que soit la nature de ces retours (dividendes, plus value,...).

### **2.3. La structure type d'un BP :**

Nous proposons ci-après une structure standard de BP. Il faut bien sûr considérer celle-ci seulement comme indicative, toute adaptation à la spécificité de la situation entrepreneuriale ou à la particularité du projet reste indispensable.

#### **A. Le résumé opérationnel (*Executive Summary*)**

Le résumé opérationnel est à rédiger en dernier, même s'il est placé en début de plan, car c'est la partie la plus importante du document. Elle a pour objectif de permettre une présentation extrêmement synthétique du projet. Cela permet d'éviter, de diffuser des informations confidentielles qui peuvent figurer dans le BP et demander un engagement de confidentialité aux parties prenantes avant de leur envoyer le BP.

En effet, vous devez réussir à vendre votre projet en 2 ou 3 pages. Il faut que vous présenter la ou les créateurs (l'équipe du projet), quelle est l'activité de la future entreprise, la description du marché et de l'offre choisie (les produits, le positionnement et l'avantage concurrentiel), quelles sont les points forts du projet (en quoi votre proposition est intéressante), pourquoi elle marchera, ce que vous attendez de vos lecteurs – combien vous voulez qu'ils investissent, et quand – et les avantages qu'ils en tireront (les performances financières, les perspectives de sortie pour un investisseur : délai à partir duquel il peut espérer revendre ses parts et réaliser sa plus-value).

#### **B. La page du garde du BP :**

La page du garde doit être attractive : le logo doit y figurer, ainsi que la base-line, et tous les éléments qui renforcent l'identité visuelle de la future entreprise.

La page du garde est suivie par les remerciements des personnes ayant contribué à la réalisation du BP et l'avancement du projet, puis par le sommaire. Il est recommandé de placer au début du BP Le résumé opérationnel (*Executive Summary*) du projet, cela permet une entrée en matière plus attractive et suscite l'intérêt du lecteur.

N.B : faire apparaître sur la page de garde les éléments de caution du projet : par exemple le fait d'être lauréat d'un concours de création d'entreprise, d'être intégré dans un incubateur, d'avoir le soutien d'une fondation, etc...

### **C. La présentation de l'équipe et genèse du projet :**

La première partie du BP constitue la fondation sur laquelle sera bâti un projet de création d'entreprise. Deux éléments y sont réunis par une forte cohérence. Il faut ainsi expliquer quelle est l'origine du projet, d'où provient l'idée entrepreneuriale, et lui donner de la crédibilité. Le point indissociable et qui détermine le futur du projet est relatif à l'équipe des fondateurs (ou au créateur s'il est seul). Il est primordial de mettre en évidence l'adéquation de l'équipe avec cette idée, en quoi elle lui correspond et qu'elle est la motivation de celle-ci pour la développer. Il est recommandé de faire état de son degré d'implication et d'investissement dans le projet, et s'il s'agit d'une équipe, de montrer la complémentarité entre ses membres, la répartition du capital entre les associés, les rôles et les fonctions de chacun.

Cette première partie insiste principalement sur l'équipe, et à sa capacité à faire émerger le projet.

### **D. L'activité de la future entreprise et la stratégie d'offre :**

Il s'agit ici de préciser la définition du métier de l'entreprise projetée, la nature exacte de ses activités (ce qu'elle intègre et ce qu'elle sous-traite), sa proposition de valeur spécifique et son ou ses marchés cibles. Une description des produits et/ou services proposés est aussi requise : le positionnement de ces derniers, la gamme prévue en augmentant sur la technologie mobilisée et la possibilité ou non protéger juridiquement la totalité ou une partie des produits ou procédés.

N.B : cette partie doit faire apparaître l'ensemble des éléments constituant l'identité de l'entreprise, lui conférant ses compétences distinctives.

### **E. L'analyse du marché :**

Au-delà de la nécessaire présentation du marché, de ses tendances et ses évolutions, l'entrepreneur doit donner une représentation claire et structurée de la cible sur laquelle se greffent le projet et son offre. Il présente les différents segments identifiés et la hiérarchie choisie. Dans cette partie, il est aussi bienvenu de donner quelques éléments relatifs aux prix, aux marges et aux volumes de chiffre d'affaires potentiels.



L'étude de marché doit être décrite : le nombre de questionnaire administrés dans quelles conditions, par qui, etc. cela donne une idée de la fiabilité de l'information et renforce le poids des conclusions et orientations que l'entrepreneur en déduit.

Il est crucial de parler du projet avant tout ; cela signifie qu'il faut éviter les descriptions sectorielles interminables et les suites de données macro-économiques qui n'indiquent pas vraiment comment une nouvelle entreprise va se positionner dans ce milieu. Les informations avancées sur le marché contribuent à justifier la valeur de l'opportunité.

A ces données, s'ajoutent des informations concurrentielles : les concurrents directs ou indirects, les produits de substitution, l'intensité de la lutte concurrentielle, etc. Cette partie s'agrément de graphiques (*mapping* concurrentiels, tableaux comparatifs, etc.).

### **F. Le plan stratégique :**

Dans cette partie, le lecteur doit percevoir les ambitions que se fixe le créateur. Une première partie détaillée et concrète doit impérativement expliciter la stratégie de démarrage du projet. Une lucidité et un choix judicieux dans la stratégie de lancement permettront au projet d'émerger. Il n'y a guère de compromis possible sur ce point. Ensuite, la stratégie de développement escomptée peut être explicitée : le positionnement visé sur le marché, la nature de l'entreprise dans 5 ans, etc. Cela doit s'accompagner d'une description des principes directeurs mobilisés pour atteindre ces positions visées, en particulier le business model. Les arguments avancés pour étayer ces choix sont importants, c'est à partir de ceci que la crédibilité de la trajectoire stratégique se mesure.

Les principaux facteurs de risque et les moyens prévus pour les éviter doivent être indiqués si les risques peuvent être perçus comme élevés.

### **G. Le plan marketing et commercial**

Il s'agit de décrire les caractéristiques significatives des démarches marketing et commerciale prévues. Elles doivent s'inscrire en cohérence avec la partie précédente notamment. Une localisation particulière doit être faite sur la politique tarifaire privilégiée et son impact sur le business model du projet. Cette partie doit aussi, lorsque le projet le nécessite, présenter les canaux de distribution choisis (stratégie d'accès au marché) et les enjeux générés par ces relations en aval. Les principaux moyens de communication du projet aussi dans cette partie du BP.

## **H. Le plan financier**

Cette partie doit refléter la maîtrise des leviers de la mécanique financière, les partenaires externes sont très sensibles à ces indicateurs. Il s'agit principalement d'expliquer l'incidence des principaux flux qui traversent le projet et de montrer en quoi ils concourent à pérenniser le projet. Une explication précise et argumentée des prévisions de chiffre d'affaires sur 3 à 5 ans doit figurer et être accordée avec un niveau de charge cohérent. Le point mort est défini et le temps prévu pour l'atteindre expliqué clairement.

Il est important de mettre en évidence le niveau et la nature du besoin financier (répartition entre variation du besoin en fond de roulement ou BFR, investissements, pertes d'exploitation liées au démarrage...) qui permettent de justifier, le cas échéant, l'opération de financement sollicitée dans le BP. Il est utile enfin de proposer une approche de la sensibilité des risques de projet, notamment par l'hypothèse d'un scénario catastrophe. D'une façon générale, l'entrepreneur présente une hypothèse haute et une hypothèse basse ; l'écart entre les deux scénarios est à définir en fonction de la nature du projet.

En synthèse, nous pouvons dire que cette dernière partie du BP doit faire ressortir les trois grands équilibres financiers de la future entreprise : l'équilibre général du projet à moyen terme (bilan), l'équilibre de l'exploitation (compte de résultat) et l'équilibre de l'activité à court terme (plan de trésorerie).

**N.B** : l'ensemble des chiffres de l'activité doivent être le reflet direct de la mise en œuvre du business model du projet, en mettant en exergue l'équation de profit qui en résulte.

## **I. Les annexes**

Il est recommandé de répertorier en annexes l'ensemble des informations détaillées qui permettent d'étayer la crédibilité des principaux volets du BP. On peut notamment intégrer dans les annexes les C.V. des principaux associés, les résultats d'études de marché, les descriptifs techniques du produit, les brevets, les contrats...

Nous considérons que les annexes sont « techniques », c'est-à-dire qu'elles présentent tous les éléments qui permettent de préciser tel ou tel élément décrit ou affirmé dans le corps du texte. Le principe est de donner le plus possible d'éléments objectifs qui renforcent la validité intrinsèque de l'opportunité et viennent contrebalancer les risques de subjectivité contenus dans le BP.

Cette partie est complètement facultative, mais peut dans certains cas faire la différence dans certaines négociations, puisque certains éléments vont prouver les arguments mis en avant dans les parties précédentes.

N.B : les annexes sont présentées lisiblement, l'entrepreneur attribue une nouvelle page par annexe, et celles-ci sont numérotées et paginées.

## 2.4. Quelle forme donner à votre BP

La forme d'un BP revêt une importance de premier ordre, il s'agit de l'un de ses principaux leviers de performance. C'est elle qui contribue à rendre le projet compréhensible et crédible. Les lecteurs potentiels sont variés et hétérogènes, il faut donc leur faciliter la lecture et présenter les éléments de fond du projet de manière à les valoriser le mieux possible.

Nous présentons dans le tableau 1 l'ensemble de ces leviers relatifs à la forme du BP. Ce tableau concentre de façon synthétique l'ensemble des points de forme qui contribuent significativement à améliorer la qualité d'un BP.

Tableau 1- Règles de forme du BP

<b>Concision</b>	Un BP ne doit être trop long, 30 pages constituent un bon format, 25 pages c'est encore mieux, mais 40 pages c'est trop long. cela évitera la démotivation extrême qui pourrait surgir au moment de la prise en main du document.
<b>Clarté et Lisibilité</b>	Le document doit en outre être clair et lisible pour en faciliter l'accès à tout type de lecteurs, il doit également pouvoir s'adapter au type de lecteur en apportant des sections particulières adaptées aux différents types de partenaires. De même il faut éviter le jargon, les calculs complexes et tous les facteurs de confusion. Les termes techniques, les abréviations, etc. donnent lieu à une note de bas de page expliquant l'élément
<b>Objectivité</b>	Présenter des faits concepts, des données explicitées et des actions claires. Toujours citer les sources des chiffres ou données présentées.
<b>Cohérence</b>	Faire apparaître 3 couples cohérents liés entre eux et qui se renforcent les uns les autres : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Homme / Projet</li> <li>▪ Offre – Marché</li> <li>▪ Objectifs – Ressources</li> </ul>
<b>Honnêteté</b>	Le BP doit impérativement être honnête car un mensonge se détecte et ruine une relation et le document doit inspirer confiance.
<b>Hiérarchisation</b>	Eviter de se perdre dans les détails et répondre à ce que recherche le lecteur. Placer le projet au centre de l'argumentation et étayer ce dernier par des éléments concrets.
<b>Illustrations</b>	Proposer des photos, des schémas, des graphiques, des tableaux et les

	expliquer et dire ce qui s'en dégage. Une astuce peut consister à placer une figure sur la page de gauche (surtout si elle est d'une taille importante) et de la commenter sur la page de droite. De cette manière, le lecteur lit et voit en même temps.
<b>Souplesse</b>	Ne pas enfermer le projet dans un carcan, mais indiquer qu'il y a des alternatives et des potentiels importants.

Le BP doit donc être un dossier vendeur : il met en valeur les points forts du projet ; les arguments développés, mis en caractères gras ou soulignés au moment où ils sont énoncés, seront repris en synthèse dans chaque chapitre ou partie du dossier les concernant pour faciliter le travail du lecteur et l'aider à structurer favorablement sa perception du projet.

La synthèse managériale met en perspective la rentabilité et la faisabilité du projet ; il est crucial de soigner la rédaction de ce document afin de mettre en valeur les différentes parties du BP. C'est ce document qui doit convaincre le lecteur de lire le reste du document.