

De quoi s'agit-il exactement ?

1

2

3

4

Connaissez-vous l'histoire du type qui...

5

Qui doit lire ce livre ?

Une méthode rapide de rédaction
ou un outil de gestion long terme ?

6

Qu'est-ce qu'un business plan au juste ?

7

Pourquoi prendre la peine de faire un business plan ?

Les objectifs clés de votre plan

8

Votre public cible

Dix étapes pour réussir un business plan

9

Ne faites pas confiance aux consultants

10

Qui rédige le business plan ?

Comment utiliser cet ouvrage

11

12

13

« Considérez qu'avec de nombreux calculs on peut remporter la victoire ;

Redoutez de ne pas en faire assez.

Combien celui qui n'en fait point a peu de chances de gagner !

*C'est grâce à cette méthode que j'examine la situation
et l'issue apparaîtra clairement. »*

*Sun Tzu, L'Art de la Guerre,
IV^e siècle avant J.-C.*

► Connaissez-vous l'histoire du type qui...

Un Allemand, une Américaine et un Anglais ont chacun rédigé un business plan.

- ◆ L'Allemand a inventé une nouvelle technologie pour économiser l'eau. Il a présenté son idée à Bruxelles, devant la Commission européenne qui lui a attribué une subvention pour réaliser une étude de faisabilité. Trois mois et plusieurs dizaines de milliers d'euros plus tard, il dispose d'un épais business plan préparé à son attention par un grand cabinet d'audit international.

Le business plan, minutieusement détaillé, couvre tous les aspects du projet : l'organisation, le management, la concurrence, les activités de lancement, la production, les autorisations d'exploitation, le marketing, la distribution et les ventes. Il évalue les besoins de financement ainsi que les budgets de fonctionnement et inclut une analyse détaillée des risques.

Son business plan sous le bras, il s'envole aux Philippines où, pour des raisons diverses, il a décidé d'installer son usine de production. Là-bas, il compte trouver un partenaire pour fonder une joint-venture. Après un long vol, il est accueilli par la filiale locale du cabinet qui l'a conseillé et prend conscience que ses prochaines réunions seront critiques pour le lancement de son entreprise.

- ◆ L'Américaine est vice-présidente d'une grande entreprise dans la Silicon Valley. Elle est à la tête d'un important service d'assistance client et doit préparer le business plan annuel. Elle a commencé par une série de réunions avec les différents chefs de service. En quatre semaines, ils ont réalisé un retour d'expérience sur l'année passée, ont actualisé l'analyse des concurrents et ont imaginé des solutions innovantes pour réduire les temps de réponse et améliorer la satisfaction client. Le résultat de leurs efforts s'est traduit par une stratégie qui renforce l'efficacité de leurs unités.

Elle a ensuite consacré le mois suivant à parfaire cette stratégie, à la décliner opérationnellement, à en évaluer le coût, à préparer les budgets et à la décrire dans le style de l'entreprise. Par un bel après-midi d'octobre, elle pénètre dans la salle du Conseil d'administration. Dix exemplaires reliés de son business plan de 124 pages sont soigneusement disposés sur la table vernie. Cette première présentation est critique pour sa carrière et elle s'attend à des questions difficiles.

- ◆ Le jeune entrepreneur britannique dirige une agence de publicité florissante. Son tout premier business plan l'a aidé à lever des fonds auprès d'un investisseur en capital-risque pour se lancer. Les business plans annuels qui ont suivi lui ont permis de surmonter les difficultés initiales et de remporter ses premiers succès. À présent, cinq ans après la création de son agence, il a besoin d'élaborer un nouveau business plan afin de solliciter un prêt auprès de sa banque et d'entreprendre un programme d'expansion. Ses objectifs sont parfaitement clairs à la fois en termes de plans et de date de mise en œuvre.

Pendant deux semaines, il travaille jusque tard dans la nuit pour rédiger un modeste business plan d'une vingtaine de pages où il expose brièvement l'histoire de sa société, détaille ses projets d'expansion et déroule dans les moindres

détails les données financières du projet. Il se sent extrêmement confiant lorsqu'il remet son petit plan au directeur de la banque.

Trois business plans ; trois niveaux très différents de contenu et de style ; trois publics distincts. Quel business plan a le mieux réussi ? Aucun au début. Les trois potentiellement. Ces trois personnes ont finalement atteint leurs objectifs et obtenu les approbations souhaitées, mais après avoir fait évoluer leurs documents.

Il aura fallu neuf mois à l'inventeur allemand après son premier voyage à Manille pour obtenir les fonds nécessaires. Au cours de cette période, ses consultants ont modifié le plan initial à de multiples reprises afin de prendre en compte les nouvelles conditions de marché et les diverses attentes des partenaires potentiels pour une joint-venture. Évidemment, les consultants ne demandaient rien de mieux que de passer du temps à remanier le document et à facturer de coûteuses révisions.

La responsable américaine s'est heurtée à une certaine opposition de la part de quelques employés du département ingénierie potentiellement touchés par ses propositions. Par ailleurs, de nouvelles contraintes budgétaires imposées par sa hiérarchie l'ont obligée à diminuer ses effectifs. Un terrain d'entente a finalement été trouvé et après quelques amendements, le business plan a été validé en Conseil d'administration.

Le publicitaire anglais pensait qu'il avait correctement anticipé les attentes de ses banquiers. Ils ont certes apprécié sa proposition, mais ils ont exigé une analyse financière plus approfondie. Il n'avait jusqu'alors travaillé qu'avec des investisseurs en capital-risque que seules la clientèle, l'originalité des concepts et la stratégie marketing intéressaient. Il a l'impression que les banquiers surestiment l'importance des revenus futurs prévisionnels qui ne sont, de son point de vue, qu'un travail de devinette.



La morale

Il n'existe pas de recette unique pour rédiger un business plan. Il n'y a pas de taille ou de niveau de détail parfaits. Il n'existe pas non plus de table des matières type, ni même de façon idéale d'en ordonner le contenu. Pourtant, en cernant les attentes des futurs lecteurs, en définissant l'utilisation et les objectifs généraux du business plan, il est à la portée de n'importe quelle personne compétente d'en rédiger un. Cet ouvrage vous guide tout au long de ce processus d'écriture.



Les techniques décrites dans ce livre valent à la fois pour des économies matures et nouvelles. Elles s'appliquent également aux sociétés de e-commerce (combinant ventes par Internet et distribution en magasin) qui tireront de cet ouvrage de précieux conseils pour gérer au mieux la rapidité et la flexibilité qu'Internet donne aux concurrents, aux partenaires commerciaux et aux consommateurs.

Qui doit lire ce livre ?

J'ai toujours été frustré de ne pas trouver de guide pratique pour m'aider à planifier un projet. J'ai donc rédigé cet ouvrage pour mon usage personnel dans un premier temps, puis pour tous ceux qui pourraient en avoir besoin. Ainsi, vous êtes peut-être :

- ◆ directeur général d'une entreprise florissante et vous souhaitez revoir en profondeur le processus de planification en vigueur dans votre société ;
- ◆ PDG d'une entreprise en proie aux effets de la récession ou confrontée à de nouvelles conditions de marché. Vous souhaitez revenir rapidement à un certain niveau de performance ;
- ◆ partie prenante d'une association qui nécessite un business plan ;
- ◆ Salarié d'une grande entreprise chargé de rédiger votre premier business plan – une tâche qui terrorise inutilement des centaines de milliers de personnes comme vous tous les ans ;
- ◆ un nouvel entrepreneur qui vient tout juste de se libérer des contraintes du salariat pour rejoindre la foule des créateurs d'entreprises. Vous cherchez peut-être même votre premier investisseur ;
- ◆ directeur d'une organisation qui veut s'assurer que le management fait son travail correctement ;
- ◆ en position d'approuver des business plans, d'attribuer des fonds et de réaliser des investissements personnels ;
- ◆ étudiant, vous en êtes là où nous avons tous commencé : soucieux de vous approprier des concepts qui peuvent parfois sembler complexes parce qu'ils sont nouveaux mais qui, comme vous le verrez bientôt, sont en réalité très simples.

Il me semble avoir rempli tous ces rôles dans ma carrière, voire d'autres tout aussi pertinents. Par exemple, j'ai assumé des responsabilités de planification et de contrôle des dépenses au sein du ministère des Finances publiques britannique dans le cadre d'un des plus grands exercices de préparation de budget qui existe.

Pourquoi vous dire tout cela ? Je veux que vous compreniez que je suis entièrement de votre côté. J'ai préparé et contribué à des business plans pour des Conseils d'administration et des banques. J'en ai adapté afin de prendre en compte les attentes de nombreux investisseurs en capital-risque. J'en ai analysé lorsque j'étais moi-même confortablement assis dans les tours d'ivoire des banques ou dans les bureaux exigus des sociétés de courtage ou de banques d'investissement. Ma mission est d'essayer de vous transmettre ce que j'ai appris sur l'élaboration et la rédaction de business plans ainsi que sur leur lecture et leur interprétation.

Vous êtes probablement expert dans votre domaine, mais je suppose que votre spécialisation n'est précisément pas de rédiger des business plans. Aucune connaissance préalable n'est nécessaire pour utiliser ce livre ; un peu de bon sens suffit. Mais soyez indulgent : n'hésitez pas à passer au chapitre suivant si je commence à expliquer quelque chose que vous connaissez déjà. Les choses qui vous sont familières vous paraîtront faciles ; les autres concepts, bien que nouveaux pour vous, n'en sont pas moins simples.

Parcourez ce livre en prenant les raccourcis

Ce chapitre	Vous explique	Vous donne
1. De quoi s'agit-il ?	Pourquoi planifier ? Qui, quand, comment	Un objectif pour votre plan
2. Une présentation qui vous garantit le succès	Comment créer un document standard qui allège votre peine rédactionnelle	Une base pour vos plans actuel et futurs
3. Prendre un bon départ	Comment amorcer le processus de planification et jeter les premiers mots sur le papier	Les premières et dernières sections de votre plan - plus une idée des étapes intermédiaires
4. De qui parlons-nous ?	Comment comprendre qui vous êtes, ce que vous faites, et comment vous le faites	Une description solide de l'entreprise et de son personnel
5. Connaître le contexte	Comment comprendre vos concurrents, vos clients et votre environnement opérationnel	Analyse critique des concurrents et du positionnement sur le marché
6. Le cœur du sujet	Comment mettre au point une stratégie gagnante et la transformer en plan et en objectifs	Des objectifs, une stratégie et votre plan opérationnel
7. Ces chiffres qu'on aime tant	Comment sélectionner les bons chiffres	Les dessous des principales prévisions financières
8. Estimer la marge brute	Comment prévoir les ventes et la marge brute	Ventes, coût des ventes, marge brute
9. Déduire le bénéfice net	Comment estimer les coûts d'exploitation et prévoir le bénéfice net	Coûts d'exploitation, dépenses en capital, bénéfice net
10. Financer l'entreprise	Comment établir vos besoins de financement et valoriser votre entreprise	Bilan, compte de résultat, marge brute d'autofinancement, financements, valorisation
11. Gérer le risque	Comment utiliser l'incertitude à votre avantage	La preuve que vous savez ce que vous faites
12. Faire approuver son plan	Comment obtenir des accords et les financements qui suivent	Accords et financements
13. Maintenant, à vous de jouer	Comment mettre le plan à exécution	Le succès de votre entreprise



Terminologie

Je ne suis pas un puriste de la langue française. Les termes « *société* » et « *entreprise* » sont indifféremment utilisés. En général, je fais référence à des « *domaines* », c'est-à-dire à un groupement formel ou informel d'activités proches. Il vous faudra probablement élaborer un business plan pour chaque domaine ainsi qu'un autre plus global pour l'entreprise dans son entier. Ainsi, au plus large, le périmètre d'un business plan peut englober une *entreprise* entière si les activités sont interdépendantes ou une *société de holding* si les activités sont clairement dissociées. Cette question est introduite au Chapitre 3 et traitée en détails au Chapitre 6.

Toute référence à un directeur général fait en réalité référence au « dirigeant le plus expérimenté » de l'entreprise. Aux États-Unis, il s'agit probablement du Président (« *Chairman* ») ou du PDG (« *CEO* ») ; en Grande-Bretagne, du Directeur général (« *Managing Director* ») et en France du PDG (Président-Directeur Général). Pour toutes ces nuances, voir le Chapitre 4.

Une méthode rapide de rédaction ou un outil de gestion long terme ?

Cet ouvrage propose une méthode complète de conception et de rédaction d'un business plan. Certains d'entre vous, très occupés, désirent seulement connaître quelques astuces pour en rédiger un rapidement. Ce livre vous indique les chemins de traverses pour le faire (voir les encadrés de synthèse proposés à chaque chapitre). Il devrait également beaucoup apporter à ceux qui ont du temps à consacrer à l'approfondissement de la technique et aux professionnels expérimentés qui ont l'habitude de rédiger des business plans.

Mon objectif premier n'est pas de vous prodiguer des instructions détaillées sur le processus qui précède l'élaboration d'un business plan (analyse, réflexion stratégique, planification préalable). C'est un sujet bien plus vaste. Cependant, un ouvrage qui traite de la rédaction d'un business plan *se doit* également d'évoquer les grandes lignes du processus de planification en tant que tel. J'en ai ainsi identifié les étapes clés et me suis efforcé d'inclure le plus d'informations utiles et stimulantes que possible. J'ai privilégié les idées qui ont fait leur preuve dans mon parcours. Au bout du compte, j'espère avoir créé un guide pratique à la fois pour la planification et la documentation. S'il ne fallait retenir qu'un message de ce livre, ce serait que la planification d'entreprise doit être félicitée et encouragée. Si vous suivez la démarche proposée par cet ouvrage, que vous documentez convenablement votre business plan et l'utilisez comme un véritable outil de management, vous serez en mesure de diriger votre entreprise plus efficacement. En tout cas, je l'espère.



De l'utilité des photocopieurs

Ne rapportez pas cela aux éditeurs, mais sentez-vous libre de photocopier les check-lists et les graphiques reproduits dans cet ouvrage. Utilisez-les pour stimuler les débats en réunion. Ce livre doit vous aider à planifier, à construire votre réflexion et à savoir réagir face à des imprévus. Rien ne me ferait plus plaisir qu'en débattant de mes idées, vous aboutissiez à quelque chose de complètement nouveau. Mon objectif est que vous parveniez à votre propre stratégie. Envoyez-moi vos retours d'expérience via l'éditeur. Et si votre photocopieur commence à surchauffer, demandez-vous s'il n'est pas temps d'acheter d'autres exemplaires. Merci.

Qu'est-ce qu'un business plan au juste ?

Je sais que vous détestez ceci, mais voici la définition d'un business plan donnée par le dictionnaire :

Un business plan définit la façon dont une activité spécifique sera gérée sur une période future donnée.

Une *activité spécifique* peut tout aussi bien concerner les opérations d'une entreprise individuelle ou d'un conglomérat multinational, l'entreprise considérée dans son ensemble ou juste un petit département, une entreprise commerciale, une organisation caritative ou autre association à but non lucratif.

La *période future* peut couvrir les six premiers mois de la vie d'une toute nouvelle entreprise, les cinq prochaines années de la vie d'une entreprise déjà bien installée ou toute la durée de déploiement d'un projet spécifique (comme les dix-huit mois d'intense activité qui précèdent une exposition de deux semaines ou une conférence). En général, dans un business plan qui porte sur les trois ou les cinq prochaines années, on se concentre plus particulièrement sur les douze mois qui viennent.



Habituellement, un business plan présente la situation actuelle de l'organisation et définit la stratégie globale de l'entreprise pour les cinq prochaines années sur la base d'un plan opérationnel et financier détaillé pour l'année à venir. La stratégie et le plan englobent tous les aspects de l'entreprise. Les questions les plus importantes varient d'une entreprise à l'autre, mais en général on se focalise sur le management, les produits, le marketing et les ventes.

Pourquoi prendre la peine de faire un business plan ?

On considère souvent que le principal objectif d'une entreprise est de maximiser les bénéfices (cette idée reçue est souvent fausse – voir Chapitre 6).

Pourtant, maximiser le profit à court terme finira probablement par asphyxier votre entreprise à long terme, sauf si les bénéfices sont réinvestis dans l'amélioration et le remplacement des équipements, de nouvelles machines, du capital humain et

des brevets. En d'autres termes, vous devez faire attention au développement de vos produits, à votre stratégie marketing à long terme, à la formation et au recrutement de personnes compétentes ainsi qu'au renouvellement des actifs immobilisés.



Les cadres croulent sous la nécessité de prendre tous les jours ou toutes les heures de nombreuses décisions opérationnelles et administratives : comment traiter cette commande, comment réparer cet incident, qui remplacera Juan pendant ses congés, comment trancher la question lorsqu'un débat oppose le service marketing et le service production, etc.

Les décisions stratégiques critiques pour la bonne santé de l'entreprise sont bien plus discrètes. Elles attendent tranquillement à l'arrière-plan. Mais les négliger peut coûter cher et conduire l'entreprise à la ruine. Les cadres n'ont alors d'autres choix que de prendre des mesures correctives coûteuses pour prévenir un désastre. Combien de fois n'avez-vous pas entendu dire « si seulement nous l'avions prévu (ou planifié plus tôt) » ?

En outre, les entreprises font face à un ensemble de problèmes nouveaux comme l'effritement des frontières nationales, la dérégulation, les communications de plus en plus rapides, les évolutions fulgurantes de la technologie et les flux internationaux de capitaux. Vous *pouvez* tout à fait les ignorer à très court terme. Mais ils finiront par vous rattraper si vous les ignorez trop longtemps.

Cependant, il est clair que je ne souscris pas à la vision qui veut que « le monde change tellement vite que mes business plans sont immédiatement dépassés ; inutile donc de prendre la peine d'en faire ». Ce sont précisément ces brutales évolutions qui rendent toute planification indispensable.

Vous devez prendre du recul par rapport au pilotage quotidien du navire et faire une analyse approfondie de l'avenir. Les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui disposent de leur propre processus de planification. Ce livre vous montrera comment cela s'organise.



Mettre votre entreprise à l'abri de la récession

La planification d'entreprise est comme un voyage dont le business plan serait le point de départ. Il décrit l'itinéraire vers la destination choisie. Il identifie les principaux aléas que vous devez surveiller tout au long du chemin. Il vous donne des stratégies pour faire face aux bourrasques et aux obstacles. Il vous fournit des repères pour confirmer vos progrès. Il vous aide à vous préparer aux imprévus. Avec un bon business plan, vous savez où vous commencez, où vous allez et comment y aller.

Si vous êtes actuellement dans une impasse, utilisez ce livre pour vous aider à esquisser une tactique et surmonter la difficulté. Communiquez votre business plan à votre banquier pour lui démontrer le bien-fondé d'un crédit supplémentaire. Si tout se passe bien, appuyez-vous sur le business plan pour vous éviter de tomber dans des pièges et embûches divers. Le cycle économique est vivant et dynamique – ne laissez pas la récession vous entraîner dans une impasse.

► Les objectifs clés de votre plan

Les business plans présentent de nombreux avantages dont ceux de :

- ◆ formaliser un processus de planification ;
- ◆ solliciter un financement ;
- ◆ encadrer le processus d'approbation ;
- ◆ disposer d'un outil de management opérationnel.

Quel est l'objectif clé de votre business plan ? Dans l'idéal, il remplit ces quatre objectifs qu'il est utile d'analyser dans le détail.

► Documentation formelle

Un business plan bien documenté fait toute la différence. Cet exercice de formalisation et de synthèse permet de mettre en lumière les opportunités et les risques liés à votre activité et de détecter les incohérences de stratégie. Il peut vous être utile dans votre pilotage de l'entreprise et vous orienter en cas d'imprévus. Rédiger un plan ne doit jamais être un exercice bureaucratique – cela n'est utile à personne. Mais si vous parvenez à mobiliser le plus de personnes compétentes possible autour de la rédaction et la revue du business plan, vous aboutirez à un document qui reflétera une vision partagée des objectifs à atteindre et sur lequel pourra s'appuyer le management.

► Financement

Un business plan a toujours pour objectif de lever des fonds, que ce soit du capital-risque pour une future entreprise, des fonds propres pour une entreprise existante, un prêt ou même un crédit commercial. Il peut également être utilisé pour convaincre un partenaire commercial (avec un fournisseur, par exemple) de rejoindre une joint-venture ou pour soutenir l'idée d'une fusion ou d'une acquisition.

Il est enfin susceptible de servir à justifier l'allocation de ressources internes (probablement des bénéfices non répartis) à une activité en particulier – peut-être votre projet phare. Dans ce cas, il existe un coût d'opportunité à ne pas investir ces fonds ailleurs. Par exemple, il peut s'avérer plus prudent financièrement de suspendre des opérations et de placer le capital sur un compte bancaire. Le business plan permet d'identifier le meilleur arbitrage possible ou d'explicitier qu'il est préférable d'ignorer des pertes financières à court terme au profit d'un bénéfice à long terme, par exemple.

À la fin des années 1990, une célèbre banque japonaise détenait pour plus de 8 milliards de dollars d'actifs. Quelle rentabilité en a-t-elle tiré ? 5 % ? 25 % ? Non : à peine 0,3 % par an. Il aurait mieux valu, d'un point de vue commercial, fermer la banque, liquider les actifs et en placer la valeur sur des comptes de dépôt dans une banque concurrente pour sécuriser à l'époque environ 5 % d'intérêts annuels. De toute évidence, cette banque anticipait de meilleures perspectives et

certaines considérations politiques, incluant l'effet potentiel sur l'emploi, l'a empêchée de fermer ses portes.

Quelle que soit l'origine du financement, un business plan peut également servir à capter une plus grosse partie du budget de fonctionnement total de l'entreprise.

► Approbations

Inutile de dire qu'un plan documenté permet d'établir un cadre formel d'approbation. Dans une petite entreprise, le PDG qui se donne la peine de rédiger un business plan est souvent aussi celui qui l'approuve. D'ordinaire, l'approbation du Conseil d'administration ou d'un comité de gestion tient lieu de déclaration d'intention collective. Dans d'autres cas, un décideur isolé approuve le plan de quelqu'un d'autre.

Les circuits d'approbation et de financement sont étroitement alignés. Du point de vue d'une entreprise, approuver un business plan revient à donner son feu vert à un financement. L'inverse n'est pas nécessairement vrai. Un investisseur qui accepte de financer une activité sur la base d'un business plan ne considère pas forcément que ce dernier est correct. Les propriétaires de la société et les dirigeants sont toujours responsables de la gestion concrète de leurs affaires.

► Gestion opérationnelle

Un business plan fournit un cadre global pour gérer une entreprise dans toutes ses dimensions, que ce soit la stratégie générale ou les activités quotidiennes. Le niveau de détail varie en fonction du degré de mesure et de contrôle nécessaire. Ainsi, la partie financière du business plan, qui sert avant tout à justifier les besoins de financement, peut également être utilisée comme budget de fonctionnement.

En tant qu'outil de gestion, le business plan offre un point de référence. Il définit les limites et les objectifs qui permettent de mesurer la performance réelle. Si ceux-ci ne sont pas respectés, il est toujours possible de modifier le business plan, la stratégie, voire les objectifs mêmes.

On oublie trop souvent qu'un business plan est également un outil de contrôle et de gestion managériale. Après une période d'intense activité pour le rédiger, le business plan prend alors la poussière dans le fond d'un tiroir. Les managers se noient facilement dans la gestion quotidienne (les ventes, la production, les registres, etc.) et oublient que le processus de planification vise un objectif plus important que la satisfaction annuelle des demandes du patron, des banquiers ou des actionnaires.



Un business plan est un outil vital à la gestion d'une entreprise. Ce livre vous permettra d'atteindre vos objectifs clés et de concevoir un business plan qui soit un document de travail évolutif et qui vous aide à assurer la réussite de votre entreprise.

Votre public cible

On déduit des multiples utilisations possibles d'un business plan qu'il existe également une grande variété de publics cibles. Autant que faire se peut, vous devez connaître votre public, ses attentes et la façon dont il interprétera sa lecture. Cela passe par une classification de vos différents lecteurs en fonction de leurs professions et de leurs expériences.

Les investisseurs en capital-risque sont toujours en quête de bonnes idées, de preuves de bonne gestion, d'un plan marketing solide et d'un point de sortie (une façon de recouvrer leurs fonds). Un chef d'entreprise connaît déjà les aptitudes de ses managers. Il cherchera plutôt à voir comment le plan opérationnel l'aidera à atteindre ses objectifs. Un banquier s'attardera davantage sur l'analyse financière.

De plus, votre business plan sera probablement lu par plusieurs personnes. Il est important de se souvenir que chaque lecteur est façonné par des expériences et des connaissances particulières, recherche des informations spécifiques et interprète les choses à sa façon.

Connaître vos futurs lecteurs vous aidera à adapter le contenu de votre plan. Un membre d'une division opérationnelle sera sans doute plus attentif à la section dépenses afin de vérifier l'allocation du budget. Un lecteur plus sensible aux questions de marketing analysera les sections revenus pour comprendre d'où proviennent les recettes. Un comptable aura tendance à privilégier les chiffres, d'autres préféreront lire l'historique de l'entreprise, etc.

Dix étapes pour réussir un business plan

Commencez par élaborer votre business plan en vous posant les questions les plus évidentes : que suis-je en train de planifier et pourquoi ? Quand vous aurez défini cela brièvement, vous serez sur la bonne voie pour concevoir un business plan valable. Il vous faudra ensuite travailler sur le processus de planification.

Ne soyez pas effrayé par la liste de tâches suivante (voir également la Figure 1.1) : elles sont toutes relativement faciles à réaliser si vous les gérez individuellement et dans l'ordre.

1. Définissez les activités de votre entreprise.
2. Définissez la situation actuelle de votre entreprise.
3. Définissez le marché extérieur, votre positionnement concurrentiel et de marché.
4. Définissez vos objectifs pour toute la période couverte par le business plan.
5. Développez une stratégie pour atteindre ces objectifs.
6. Identifiez les risques et les opportunités.
7. Développez une stratégie pour limiter les risques et exploiter les opportunités.

8. Déclinez opérationnellement ces stratégies.
9. Prévoyez les dépenses et les recettes et créez un plan financier.
10. Rédigez le plan financier avec concision.

C'est un processus répétitif. Après avoir identifié les risques et opportunités, vous devrez peut-être revenir en arrière et modifier votre stratégie pour atteindre vos objectifs. Les plans mêmes (jusqu'à leur toute dernière ligne, flux de trésorerie, bénéfice ou perte) peuvent mettre en évidence de nouveaux risques.

Deux étapes de plus pour que cela fonctionne

On peut compléter la liste précédente avec deux étapes supplémentaires :

11. Faites approuver votre business plan.
12. Utilisez-le.

La plus grande partie de cet ouvrage se focalise sur les étapes 1 à 10. Les chapitres 12 et 13 examinent les étapes 11 et 12. Pourtant, ce sont peut-être les deux questions les plus importantes.

► Rédiger

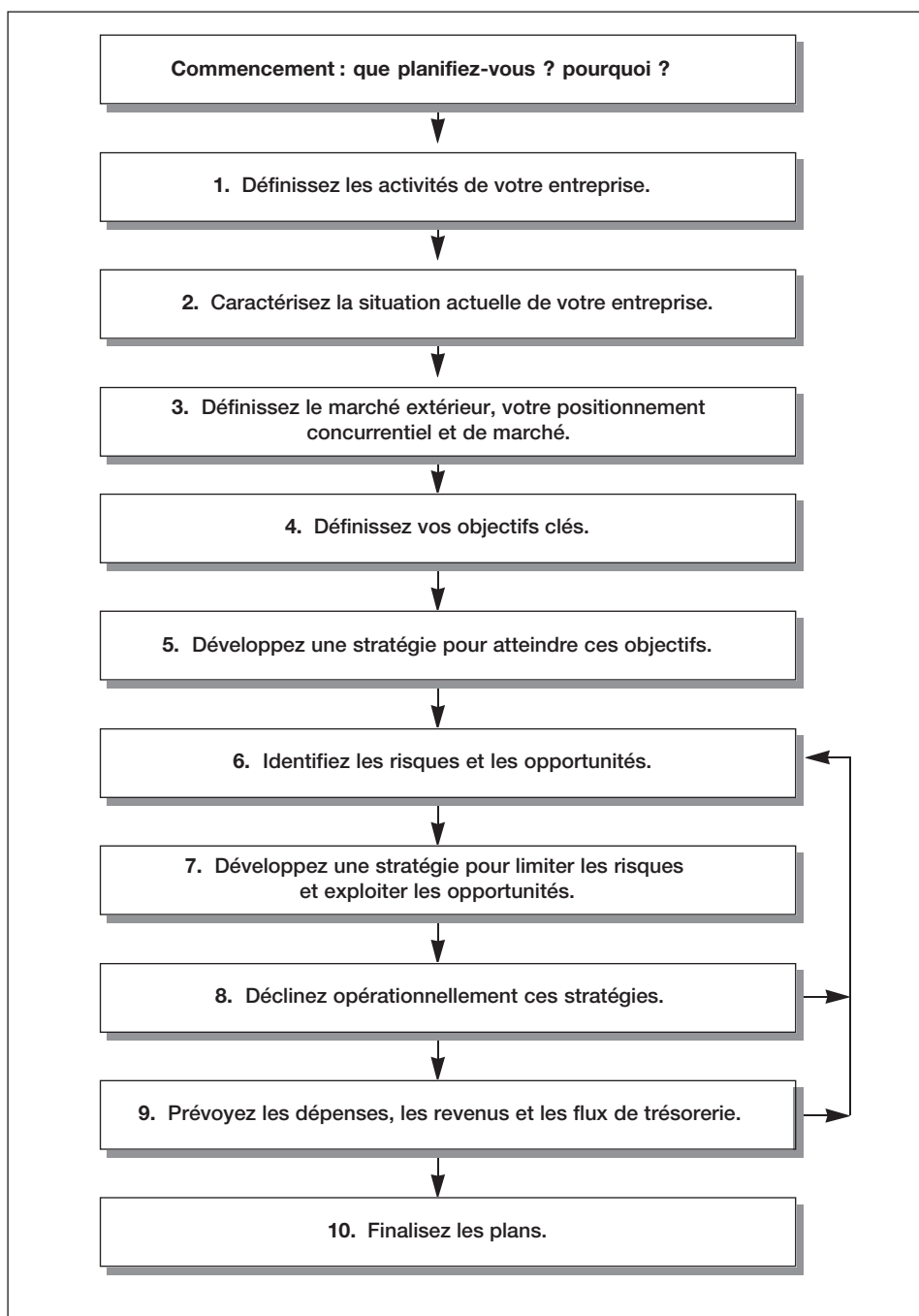
Une fois le plan élaboré, il faut ensuite le coucher sur papier. Cela prend du temps, mais n'a rien de difficile si vous savez comment vous y prendre. Inutile de souligner qu'il est presque aussi important de planifier la rédaction du business plan que le projet lui-même. De la façon la plus concise possible, vous devez cristalliser des années d'expériences et peut-être des mois d'analyse, de stratégie et de planification.

En faisant cela, vous vous apercevrez sans doute que vous devez résoudre certains conflits entre le contenu du business plan et la façon de le présenter. Une stratégie qui semble valable en théorie peut ne plus fonctionner lorsqu'on la décline finement et qu'on la documente. Cela s'explique par le caractère itératif des processus de rédaction et de planification. En effet, une partie du business plan peut d'ores et déjà être écrite dès le début du processus de planification. Par exemple, si vous commencez par rédiger l'historique et la situation actuelle de l'entreprise, ainsi que l'état du marché et votre mission, vous aurez un solide point de départ et quelques chapitres déjà en main.

► Dix étapes

Tous les business plans suivent un schéma type comme mentionné ci-dessous. Vous noterez la corrélation remarquable entre cette liste et la liste des activités du processus réel de planification.

Figure 1.1 : Dix étapes pour réussir un business plan.



Dix étapes pour rédiger votre business plan

1. Commencez par certaines informations préliminaires indispensables (table des matières, contacts, définitions).
2. Rédigez une note de synthèse.
3. Plantez le décor en décrivant l'entreprise.
4. Faites une analyse du marché et de votre positionnement concurrentiel.
5. Expliquez votre vision, votre mission et vos objectifs.
6. Décrivez votre stratégie.
7. Expliquez vos plans pour développer des produits et/ou des services.
8. Faites des projections financières.
9. Mettez en évidence les risques et opportunités.
10. Concluez.

Le niveau de détail de chaque section variera en fonction de l'activité de l'entreprise et des lecteurs potentiels. Un business plan pour une unité de production dans une grande entreprise mettra davantage l'accent sur la ligne de produit que sur le marketing. (Il peut être utile et salubre de développer un plan marketing pour les centres de comptabilité, comme un service de technologie de l'information qui existe seulement pour soutenir les autres services de l'entreprise.) Un business plan à l'intention d'un banquier devra probablement fournir une description plus détaillée du produit et de la situation actuelle de l'entreprise qu'un business plan que vous réservez à votre directeur général.

De plus, l'ordre des sections évoluera en fonction du public et de votre intention. Pour un document interne, vous placerez la partie sur la situation actuelle de l'entreprise au début du business plan ; pour le lancement d'une entreprise, vous la reléguerez plutôt à la fin.



Cinq éléments à mettre en annexe

Les business plans doivent être synthétiques et faciles à lire. Que faire si vous avez besoin d'inclure certaines informations détaillées ? Lorsque c'est possible, résumez-les dans le texte et reportez les détails en annexe. Voici une liste d'informations à faire figurer en annexe :

1. Tout élément de contexte informant votre lecteur sur des processus spécialisés ou des concepts indispensables à la compréhension de votre business plan, mais qui ne se limitent pas à une simple définition des termes.
2. Des spécifications détaillées de produits.
3. Des brochures commerciales et des dépliants.
4. Une analyse financière détaillée.
5. Les biographies complètes (CV) des cadres dirigeants.

► Combien de pages ?

Un business plan doit être aussi court que possible. Certaines personnes considèrent que 20 à 40 pages sont une bonne moyenne. À l'ère de la surabondance d'informations, la plupart des cadres ont probablement déjà trop de choses à lire. Si vous en rajoutez, votre plan ne recevra pas toute l'attention qu'il mérite. Cela étant, je trouve souvent difficile de rester en dessous de cette longueur optimale. Il y a tellement de choses à dire quand on décrit une entreprise !

Cela dépend des circonstances. Vous devez fournir la documentation et l'information dont vos lecteurs ont besoin. Ils doivent en savoir assez pour prendre les décisions requises et faire les démarches nécessaires. Il vous faut parfois leur communiquer un peu plus que l'information minimale pour leur prouver que vous avez correctement planifié votre activité. Dans d'autres cas, donnez un avant-goût qui montre que vous en savez plus que vous ne l'écrivez.

La solution est de scinder l'information en paragraphes pour que le lecteur ne soit pas obligé de tout lire. Identifiez ce qu'il a besoin de savoir, les éléments essentiels du business plan, puis rédigez-le de la façon la plus concise possible. Utilisez de nombreux titres explicites suivis de petits résumés, puis détaillez. Cela permet aux lecteurs d'être sélectifs et de s'attarder sur les sujets qui les intéressent plus particulièrement.



Je vais vous raconter une histoire

Un jour, j'ai lu une stratégie présentée sous forme d'une liste à puces. Un directeur général s'est alors exclamé : « *Ce n'est qu'une liste de course !* » Puis il a lu exactement la même information rédigée dans un paragraphe et s'est alors enthousiasmé de cette « *excellente stratégie* ». Il semblerait qu'une simplification extrême soit contre-productive. Efforcez-vous toujours de raconter une histoire.

► Ne faites pas confiance aux consultants

Pour moi, la pire des décisions est de faire appel à des consultants en management pour qu'ils rédigent le business plan à votre place. Cela peut paraître sévère, mais voici un exemple véridique qui illustre ce point de vue.

Le président d'une entreprise de taille moyenne avait pris conscience que sa société n'était pas très performante. Il décida de faire appel à l'un des meilleurs cabinets de conseil sur le marché et le rémunéra généreusement pour qu'il lui prépare un somptueux business plan. Il suivit ensuite scrupuleusement les premières étapes du plan et embaucha des gestionnaires pour assumer de nouvelles responsabilités, comme on le lui avait recommandé. Alors tout s'effondra : il n'y avait aucune compréhension mutuelle entre les cadres à propos des objectifs à atteindre, pas de consensus, pas d'engagement par rapport au plan. Les nouveaux managers étaient tous des hommes d'affaires expérimentés avec leurs propres idées sur

la façon la plus appropriée de gérer l'activité. Le plan est rapidement devenu caduc et tout le processus a échoué. Chaque nouveau manager poursuivait des objectifs personnels et la situation de l'entreprise s'est considérablement dégradée. Au bout d'un an, la plupart des managers avaient démissionné, fatigués de s'investir dans une organisation où le président continuait à travailler exactement comme s'il n'avait jamais fait appel aux ruineux services des consultants.

*« Un consultant est une personne qui fait épargner à son client
presque de quoi lui payer ses honoraires. »*

Arnold H. GLASGOW

Dans certaines circonstances, il peut être utile de demander à des consultants de porter un regard neuf et professionnel sur une entreprise et de développer un business plan. Cela peut concerner une jeune entreprise qui échappe à tout contrôle, parce que l'ampleur qu'elle prend dépasse l'intention initiale de son fondateur. Dans ce cas, ce que les consultants peuvent faire de mieux est d'identifier quelles compétences managériales font défaut pour tenter de sauver ce qui est devenu de toute évidence une cible de rachat.

La meilleure façon de reconstruire une entreprise qui manque de compétences est d'identifier les profils supplémentaires nécessaires, de recruter en conséquence et de laisser la nouvelle équipe de managers développer et mettre en œuvre son propre plan. Les sceptiques ont raison d'être scandalisés lorsque les managers ne sont pas capables d'élaborer leur propre business plan. Les investisseurs externes préfèrent généralement lire un business plan conçu et rédigé par les managers eux-mêmes ; cela prouve qu'ils connaissent leur métier. Sinon, ils pourront imposer un recrutement comme condition de leur financement !

Que faire si vous êtes un inventeur ou un entrepreneur avec un excellent produit ou service, mais que vous n'avez pas les compétences requises pour élaborer vous-même le business plan ? Je ne doute pas un seul instant que vous y parviendrez. Le simple fait d'avoir acheté ce livre prouve votre engagement. Essayez. Sinon il vous faudra peut-être chercher un partenaire commercial qui a déjà fait ses preuves dans ce domaine.

*« Une conférence est une réunion de gens importants qui,
pris séparément, ne peuvent rien faire mais qui, ensemble,
peuvent décider que rien ne peut être fait. »*

Fred ALLEN

► Qui rédige le business plan ?

Le directeur général d'une entreprise ou d'une filiale doit être seul responsable du business plan, mais les meilleurs business plans sont le fruit d'un travail collectif. Certaines entreprises privilégient une approche descendante (« top-down »), où les

cadres dirigeants définissent une stratégie et laissent leurs subordonnés développer le business plan. D'autres préfèrent une approche ascendante (« *bottom-up* »), où les responsables opérationnels définissent les plans et les communiquent à leur hiérarchie pour qu'ils soient inclus dans le planning stratégique.



La meilleure politique est une combinaison des deux approches (descendante et ascendante), où les dirigeants définissent une stratégie dans le cadre de laquelle les responsables opérationnels développent leurs plans. Le processus est ensuite revu dans son ensemble, modifié si nécessaire et approuvé par la hiérarchie. Ces deux méthodes se recoupent au milieu.

Si le plan concerne une grande entreprise, tous les départements (production, marketing, comptabilité, etc.) doivent contribuer au processus de planification et à la rédaction finale. Cela permet de mettre à profit toutes les compétences et de répartir la charge de travail. Cette approche collégiale renforce la coopération au sein de l'entreprise et forge une compréhension et un engagement collectifs. Bien sûr, plus les gens impliqués sont nombreux, plus longues sont les discussions. Il vous faudra mettre en œuvre toutes vos capacités d'organisation et de concertation.

Tandis que chaque partie prenante rédige sa part du business plan, une personne doit être responsable de la coordination de l'ensemble. Cette même personne doit également être libre de modifier les contributions afin d'assurer une certaine cohérence de style et de contenu. Une bonne planification, pensée dès le début, facilite cette tâche.



En tant que « responsable du business plan », vous devez déléguer autant que possible la rédaction et la documentation afin de ne pas perdre de vue la vision d'ensemble. Cela vous évitera de perdre du temps sur les détails et de passer à côté d'incohérences ou de lacunes majeures dans le business plan en général ou dans la stratégie de ventes.

► Comment utiliser cet ouvrage

Vous êtes libre d'utiliser ce livre comme bon vous semble tant que cela vous aide à rédiger un excellent business plan ou à mieux gérer votre entreprise. Voici diverses options.

- ♦ **Lisez-le.** Aucune ironie dans ce conseil. Cet ouvrage est construit en séquences ; vous pouvez commencer par la fin si vous le souhaitez – mais ici ou là, vous survolerez probablement une section pour y revenir plus tard, lorsque vous vous attaquerez à la rédaction de la partie du business plan correspondante.

- ◆ **Plongez-vous dedans.** La table des matières de ce livre page v vous indique où puiser une information spécifique.
- ◆ **Prenez un cours accéléré.** À partir du Chapitre 2, des résumés vous sont proposés pour vous permettre d'atteindre rapidement les objectifs de chaque chapitre. Ces synthèses sont ensuite développées dans le reste de chaque chapitre.
- ◆ **Copiez-le.** Cet ouvrage reproduit un business plan plus ou moins complet. Les exemples sont assortis de commentaires, volontairement isolés dans des encadrés. Cela vous procure une trame que vous pouvez utiliser pour votre propre plan (voir encadré ci-contre).
- ◆ **Déléguez.** Je souhaite que vous tiriez un bénéfice direct de ce livre, mais vous pouvez également l'utiliser comme base de travail pour votre équipe. Les Figures 3.3 et 3.4 vous guideront dans ce processus. Le Chapitre 12 vous aidera à décider s'il faut valider le travail de l'équipe.
- ◆ **Évaluez vos perspectives.** Certaines listes peuvent vous aider à estimer vos perspectives. Vous les retrouverez au début des Chapitres 3 (analyse « SWOT » – forces, faiblesses, opportunités et menaces), 4 (compétences clés), 5 (avantages concurrentiels), 6 (facteurs décisifs de réussite) et 11 (facteurs limitatifs).
- ◆ **Initiez une réflexion collective.** Ce livre contient de nombreux exemples dont l'objectif est de susciter le débat, la réflexion et l'initiative. Par exemple, les stratégies décrites dans les Figures 6.5 à 6.13 donneront à votre équipe matière à discussion.
- ◆ **Utilisez-le comme microscope.** Vous pouvez l'utiliser pour vous aider à superviser les autres. Les Chapitres 7 à 13 sont particulièrement utiles à cet égard : ils décrivent la façon dont certains managers retors manipulent leurs chiffres ; ils offrent quelques pistes sur la gestion des risques ; ils vous indiquent les éléments à examiner lorsque vous investissez ou donnez votre approbation à des projets ; ils vous aident à vérifier les performances réalisées par rapport au business plan initial.
- ◆ **Réviser vos méthodes de gestion.** Ce point est analysé au Chapitre 13.
- ◆ **Utilisez-le comme un outil d'investissement.** Que vous investissiez vos propres économies dans un projet (voir Chapitre 10) ou que vous soyez gestionnaire de placements ou créancier, cet ouvrage vous aidera à évaluer la viabilité d'une opportunité.
- ◆ **Utilisez-le pour obtenir le financement dont vous avez désespérément besoin.** Vous trouverez d'utiles conseils à ce sujet dans le Chapitre 12.

Et la liste continue. Amusez-vous bien et bonne chance !

« Assurez-vous d'avoir un vice-président aux idées révolutionnaires afin d'en semer les graines parmi vos collègues les plus conventionnels. »

David OGILVY



Rédigez votre propre business plan

Ce livre reproduit un exemple de business plan, mais il ne vous faut pas le copier aveuglément. Au fur et à mesure que vous suivrez la démarche proposée dans ces pages, vous comprendrez que l'organisation de votre propre business plan dépend de la nature de votre entreprise, de son niveau de développement et de l'usage que vous comptez faire du business plan.

Évidemment, si vous êtes vraiment pressé, vous pouvez toujours reprendre ce cadre, mais au fur et à mesure que vous en remplirez les sections, vous en modifierez tout naturellement les titres et l'agencement et vous réaliserez sans trop de mal un plan de votre cru. Essayez de lire ou de simplement parcourir ce livre avant de commencer ou au moins, si vous manquez de temps, de lire les encadrés de synthèse proposés dans chaque chapitre. De même, jetez un coup d'œil à la Figure 12.3, page 293 pour comprendre ce à quoi il vous faut aboutir.

Une ébauche de business plan est proposée en ligne, sur le site Internet du livre (www.pearson.fr).

Les pages clés sont disséminées tout au long du livre. Vous pouvez télécharger l'exemple de business plan ainsi que d'autres documents de support sur www.DefinitiveBusinessPlan.com. Vous pouvez également suivre mes travaux et discuter avec moi sur les réseaux sociaux suivants :

- Twitter [www.twitter.com/RichardStutely](https://twitter.com/RichardStutely)
- Google+ [www.gplus.to/RichardStutely](https://www.plus.to/RichardStutely)
- Facebook www.facebook.com/RichardStutely

Exemple de business plan

Sections	Figure
Couverture	2.3
Mentions légales	2.2
Contacts, contrôle du document, définitions	2.4
Table des matières	3.1
Note de synthèse	3.2
Données de base, mission, historique	4.1
Organisation de l'entreprise et équipe dirigeante	4.4
Infrastructure, produits	4.5
Analyse du marché et de la concurrence	5.4
Stratégie	6.4
Ventes	8.8
Données financières	10.5
Risques	11.8
<i>Annexes</i>	
Prévisions de ventes	8.9
Dépenses en capital	9.2
Frais de personnel	9.3
Charges d'exploitation	9.4
Observations sur les dépenses	9.5
Compte de résultat	9.7
Bilan	10.2
Flux de trésorerie	10.3