



LE POINT DE VUE DE... VÉRONIQUE NGUYEN, PROFESSEUR AFFILIÉE À HEC (*)

Ne jamais négliger son business plan

Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche organise chaque année un concours « d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes ». La sélection s'effectue à partir des business plans fournis par les entrepreneurs, avec un taux de sélectivité de 15 %. Les 1.555 projets récompensés, de 1999 à 2005, ont bénéficié de subventions pouvant aller jusqu'à 450.000 euros. Malgré le tri opéré, le taux de création d'entreprise est de 59,5 % et le taux de survie à cinq ans de 68 %. Les bénéficiaires de ces aides n'ont créé que 4.750 emplois, ce qui équivaut, si on rapproche les chiffres fournis par le ministère, à un financement public de 46.000 à 60.000 euros par emploi créé ! Ce bilan mitigé montre que la réalité est rarement à la hauteur des promesses du business plan, même quand il a été trié sur le volet.

Si les prévisions sont rarement atteintes, pourquoi se casser la tête à préparer un business plan, le fameux sésame dont doit être pourvu tout entrepreneur s'il veut être écouté par un investisseur ? Ne suffit-il pas de montrer son pedigree et quelques *slides* bien pensés pour convaincre des pourvoyeurs de fonds ? D'autant que les professionnels de l'investissement sont les premiers à reconnaître que leur principal critère de décision est la

qualité du management. La rédaction d'un business plan peut apparaître comme un exercice imposé, destiné à rassurer les détenteurs de capitaux sur la matérialité de leur investissement et le niveau de maîtrise des risques. Certains vont même jusqu'à dire qu'un business plan est une perte de temps et d'énergie pour une entreprise en phase de démarrage, dont les hypothèses de développement sont caduques au moment même où elles sont émises. Cette vision est plus que contestable. Outre l'intérêt qu'il présente pour le management en termes de clarification, de compréhension et de fixation d'objectifs, le business plan fait office, à l'égard des investisseurs, de test de crédibilité et de préparation à l'entretien oral.

« Examen d'entrée. » L'investisseur dispose en effet de peu de moyens pour évaluer la valeur du management. Il va interroger l'équipe dirigeante sur ses réalisations passées, éventuellement prendre des références, mais il va surtout questionner le business plan. Poussé dans ses retranchements sur les différents aspects de son projet, pour réussir son « examen d'entrée », l'entrepreneur doit avoir préparé ses réponses et éviter certains travers qui le décrédibiliseraient d'emblée en révélant une



LE BUSINESS PLAN EST L'ÉLÉMENT CENTRAL À PARTIR DUQUEL LE PROJET ET L'ÉQUIPE DIRIGEANTE SERONT JUGÉS PAR LES INVESTISSEURS.

naïveté ou une légèreté dans l'analyse. Il est ainsi inconsistant d'affirmer que l'offre, quand bien même nouvelle et originale, n'a pas de concurrent et que l'avance technologique sera durable et défendable alors que les investissements en R&D prévus sont bien faibles. Quand il existe, le plan commercial ne peut se contenter de lister les cibles ou les marchés potentiels, sans indiquer d'ordre de priorité. Le recours à une force de vente directe ne peut être une solution passe-partout (bien souvent elle n'est rentable qu'avec des prix de vente élevés).

Les prévisions financières ne doivent pas cruellement manquer de réalisme. L'entrepreneur ne peut non plus prétendre à une valorisation qui empêche l'investisseur d'obtenir un rendement de ses capitaux compatible avec le niveau de risque qu'il a pris. À l'inverse, l'en-

trepreneur doit s'efforcer de réunir un certain nombre d'éléments probants faisant la démonstration du besoin client et du bénéfice apporté par sa proposition de valeur : un calcul économique, des lettres d'intérêt de clients potentiels, des appréciations écrites de la part de clients tests. Il doit avoir réfléchi à des scénarios alternatifs, témoignant de sa capacité à gérer les risques et les opportunités. Il doit faire preuve d'ouverture d'esprit en reconnaissant ses propres limites et celles de son équipe.

Le business plan est donc l'élément central à partir duquel le projet et l'équipe dirigeante seront jugés par les investisseurs. Il intègre toute l'intelligence du projet et ne peut en aucun cas être sous-traité à un « logiciel de business plan », dont on n'aurait plus qu'à remplir les cases blanches. Ce n'est pas tant les prévisions financières, peu importe qu'elles s'avèrent fausses, que la manière dont elles ont été construites, argumentées et justifiées qui témoigne de la valeur du management et de la solidité du projet. ■

(*) Associée chez Finexent.