

Comment rédiger un bon business plan

Un business plan exprime la personnalité unique de votre entreprise. C'est la raison pour laquelle votre business plan ne doit pas ressembler aux autres.

Que faut-il y mettre ?

La stratégie d'abord

- Un business plan ne peut être meilleur que la stratégie qu'il exprime.
- Or, une stratégie gagnante se place dans le contexte d'un marché futur. Elle est capable de s'adapter à un environnement qui évolue vite.
- Une stratégie élaborée pour atteindre une cible purement financière est, par contre, presque toujours irréaliste car elle ne tient pas compte des réactions de la concurrence ou des mutations de la demande.

Comme tout document, un business plan doit être rédigé en fonction des attentes des lecteurs.

Un business plan pour une banque ou des investisseurs potentiels

- Un business plan sert, surtout au stade de l'amorçage, à les persuader de donner à votre entreprise les moyens financiers que vous estimez nécessaires.
- Il faut les convaincre le banquier que son prêt sera remboursé et que son argent ne sera pas perdu. Il faut convaincre l'investisseur que l'entreprise va réussir et que son argent sera rémunéré en proportion de sa perception à lui du risque.

Un business plan pour les collaborateurs

- Un business plan sert à communiquer la stratégie de l'entreprise à ceux qui sont censés l'exécuter.
- Ils doivent connaître les objectifs visés ainsi que les moyens à mettre en œuvre afin de les atteindre.
- Le fait de communiquer le business plan et ses révisions aux collaborateurs, pour sceller un consensus au sein de l'équipe, est au moins aussi important que son contenu même.

Un business plan pour le chef d'entreprise lui-même

- Les entreprises qui réussissent mesurent régulièrement ce qui est accompli par rapport à ce qui a été prévu.
- Le business plan doit être revu au moins une fois par trimestre et, au besoin, révisé. Cela vous permet de prendre acte des écarts éventuels et de mettre en œuvre les actions correctives.
- Le modèle financier, à partir duquel le business plan est conçu, doit servir tous les mois comme tableau de bord.

Qui doit le rédiger le business plan ?

- La modélisation financière est normalement le travail d'un professionnel.
- En revanche, c'est le chef d'entreprise lui-même qui doit rédiger son business plan et le mettre à jour périodiquement.

Un bon business plan est court

- Plus le business plan est long, moins il a de chances d'être lu. Les investisseurs en reçoivent beaucoup et ils n'en étudient sérieusement qu'un petit nombre.
- Rédiger un excellent business plan en 5 ou 6 pages est parfaitement possible. Mettez en annexe tout ce qui est long ou technique (les CV des associés, les brevets, le

prévisionnel détaillé, les études de marché, etc.).

- A moins qu'il s'adresse aux investisseurs institutionnels, un business plan qui dépasse 10 pages (sans annexes) est probablement mal rédigé. Notez que les investisseurs institutionnels s'attendent qu'un long business plan soit accompagné d'un « Executive Summary » de 3 ou 4 pages.

Il n'y a qu'une règle pour organiser les chapitres d'un business plan : commencer avec les 3 points qui expriment le concept.

Le concept

1. Vendre quoi ? Autrement dit, quels produits ou services allez-vous facturer aux clients ?
2. Vendre à qui ? Décrivez la clientèle ciblée.
3. Vendre au nom de quoi ? Analysez les besoins **actuels et futurs** de la clientèle ciblée. Quels avantages allez-vous offrir pour qu'ils modifient leurs habitudes d'achat ?

Il est toujours possible d'exprimer le concept en une seule page. Chacun des autres 20 points peut être exprimé en un paragraphe, voire une phrase ou deux.

Le marché

4. Montrez que vous comprenez bien votre marché en énumérant les segments et en décrivant bien celui qui est prioritaire pour vous.
5. Quelle est la taille du segment visé ? Quel est son taux de croissance ?
6. Résumez votre positionnement compétitif vis à vis des alternatives offerts à vos clients et prospects. Aujourd'hui et demain.
7. Comment s'y prendre pour vendre ? Décrivez l'organisation commerciale, le programme de marketing et les canaux de distribution que vous envisagez.
8. Expliquez comment vous allez tester votre concept le plus rapidement possible à l'échelle la plus petite possible.

Le développement et la réalisation

9. Y a-t-il des développements à faire avant de pouvoir vendre, livrer et facturer ?
10. Comment satisfaire et fidéliser les clients ? S'il s'agit d'un produit, décrivez succinctement votre chaîne d'approvisionnement et, si votre entreprise n'est pas purement commerciale, de production. Y aura-t-il des obligations de maintenance, de service après-vente, etc. ?
11. Est-il question de propriété intellectuelle ? De la réglementation ? De nouvelles normes ?

L'équipe

12. Rédigez 1 ou 2 phrases au sujet de chaque membre de la direction et un peu plus au sujet de vous-même en tant que chef. Les banquiers ou investisseurs éventuels veulent avoir confiance que toutes les compétences nécessaires à la réussite sont réunies et que les dirigeants vont pouvoir bien travailler ensemble.
13. Ne racontez de l'historique du projet que ce qui est indispensable pour comprendre le business plan.

Le modèle financier

14. Expliquez les étapes à suivre pour atteindre vos objectifs financiers. Essayez de quantifier les risques connus.
15. Quelles variables stratégiques vont déterminer la réussite de votre projet : quantités vendues, prix, marges, parts de marché, dépenses en marketing, frais

commerciaux, niveau de stock, etc. ?

16. Quelles variables opérationnelles et financières vont déterminer les frais fixes de votre projet? Focalisez aux frais de personnel et des sous-traitants. Car, les autres sont souvent marginaux et en tout cas peu différents d'une petite entreprise à une autre.

17. Quelles immobilisations seront nécessaires?

18. Quelles ressources financières faudra-t-il ?

19. Quelle courbe de croissance est la plus réaliste ?

20. Où est le point mort le plus bas ?

21. Combien ça rapportera et quand ? Mettez un sommaire dans le business plan.

Mettez vos prévisions du compte de résultat détaillé, du bilan et du plan de trésorerie en annexe.

Notez que mes modèles financiers sont basés sur des dizaines des variables, toutes dynamiques. Vous pouvez en modifier une ou plusieurs et voir les conséquences sur le résultat et le bilan et la trésorerie en temps réel.

Je pense que des concepts financiers sophistiqués style TRI (taux de rentabilité interne) sont futiles pour la vaste majorité de jeunes entreprises. Les marges d'erreurs sont trop importantes.

Les questions des investisseurs éventuels

22. Comment rémunérer les actionnaires ? Quel politique de dividendes ?

23. Comment rémunérer l'équipe ? Quel politique de salaires + primes ou partage des bénéfices, etc. ?

Je suis hostile à l'idée d'une « stratégie de sortie » pour des investisseurs. Une entreprise solide et prospère est toujours vendable et elle se vendra d'autant mieux que l'on laisse venir les acheteurs potentiels. A quoi sert-il alors de prévoir l'imprévisible ?

Comment savoir si votre business plan est bon ?

- Un business plan doit être compréhensible à ceux qui ne sont pas des spécialistes du secteur en question. Par exemple, un banquier.
- Faites lire votre business plan par des personnes qui ne sont pas impliquées dans le projet. Trouvent-ils facilement les réponses à toutes les questions ci-dessus ?