



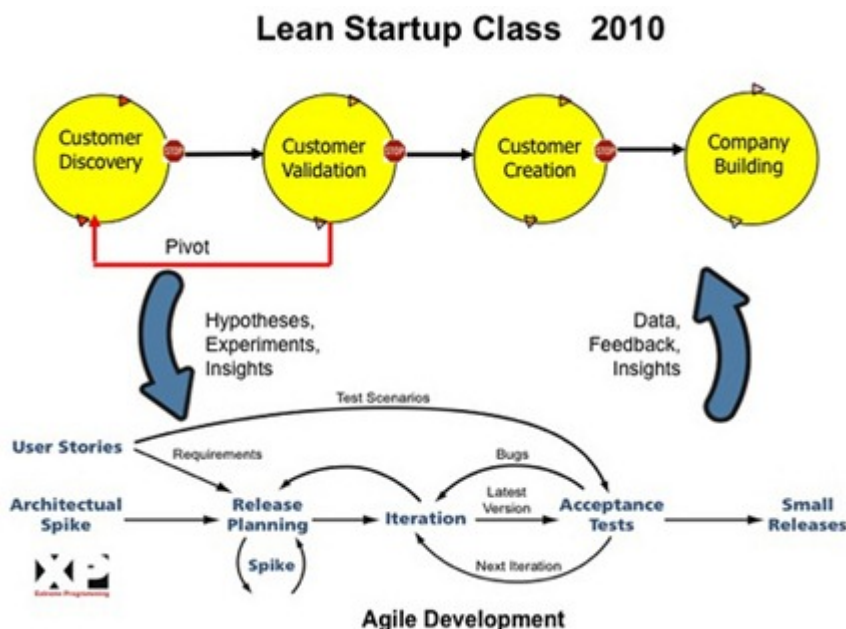
Opinions Libres

le blog d'Olivier Ezratty

A quoi sert un business plan ?

Je vous recommande cette prometteuse série d'articles de Carlos Diaz, le fondateur de BlueKiwi maintenant établi aux USA : **“Passez les start-ups au détecteur de mensonges”** qui évoque le pipo des business plans idylliques, le dur labeur de l'entrepreneur et enfin, l'importance du marketing pour attirer des utilisateurs.

Mais c'est sur un post précédent de Carlos, datant du début 2011, « **Les vrais entrepreneurs ne font pas de business plan** » que je voudrais revenir. Ce, d'autant plus que la question est récurrente. Je sors d'une longue discussion avec un étudiant qui me la posait en surfant sur la vague du *“pas besoin de business plan”* pour créer une startup. Elle est notamment alimentée par les courants du *“lean startup”* et autre *“customer development”*. S'ils favorisent la notion d'expérimentation rapide du produit auprès des clients pour en valider la structure, ils ne sont pas pour autant antinomiques de la notion de business plan. J'ai eu aussi quelques discussions récentes avec des amis qui lancent une nouvelle startup ou activité et hésitent à formaliser leur idée. Sans compter ceux qui au contraire, sont à la recherche désespérée de bons modèles de business plans (cf celui, très extensif, de l'AFIC).



Question de sémantique

L'affirmation de Carlos est quelque peu rapide au premier abord, surtout pour ceux des entrepreneurs qui ont réussi après avoir créé un BP dans les règles de l'art, car il y en a ! Et

aussi, pour ceux qui se sont plantés car ils n'avaient pas assez bien pensé et formalisé leur idée au départ.

J'ai encore en mémoire l'histoire de Bernard Liautaud (*ci-dessous, photo en (cc) prise par l'auteur à LeWeb 2010*), cofondateur de Business Objects avec Denis Payre, qui avait planché un an sur le plan de la startup avant de la lancer. A ce jour, c'est l'une des deux plus grandes réussites françaises dans le logiciel (cf son **interview en 2006**). Certes, elle a démarré avant l'ère Internet/web/mobile mais cela reste une bonne leçon. Et heureusement, on peut sédimenter une bonne idée en moins d'un an maintenant car l'Internet a accéléré le tempo d'accès au marché, même si dans la pratique les vrais succès mettent des années à se concrétiser.



La question la plus importante me semble être : que met-on derrière cette notion de “business plan” ? Est-ce un document de 80 pages qui décrit dans le détail tout le projet de l'entreprise et dont les deux tiers sont des tableaux Excel d'études de marché, de positionnement concurrentiel détaillé, de pipe commercial, compte d'exploitation, prévisionnel de trésorerie (cash-flow) et de bilan ? Est-ce une présentation de 10 slides ? Est-ce un “one pager” décrivant son projet de manière ultra-synthétique ? En a-t-on besoin seulement lorsque l'on recherche des investisseurs et/ou des aides publiques ? C'est en fait un outil de travail à géométrie variable selon à qui on s'adresse.

Germer l'idée avant le BP

Carlos a tout a fait raison lorsqu'il invoque le besoin de germer son idée progressivement à partir de rencontres, d'observations et de convictions. On peut prendre des notes, faire des schémas sur des coins de tables, laisser l'idée décanter de manière peu structurée au départ. Ensuite, on peut la tester : en parler à des clients potentiels, la peaufiner. Une fois l'idée sédimentée, il faut se lancer.

C'est là qu'il faut commencer à formaliser son plan. Ne serait-ce que pour pouvoir le communiquer efficacement, de manière cohérente et récurrente auprès de trois audiences clés : les prospects/clients, les relais d'opinion et les investisseurs. Sans compter les collaborateurs que l'on sera amené à recruter en fonction de ses moyens. Si certains entrepreneurs peuvent parfois

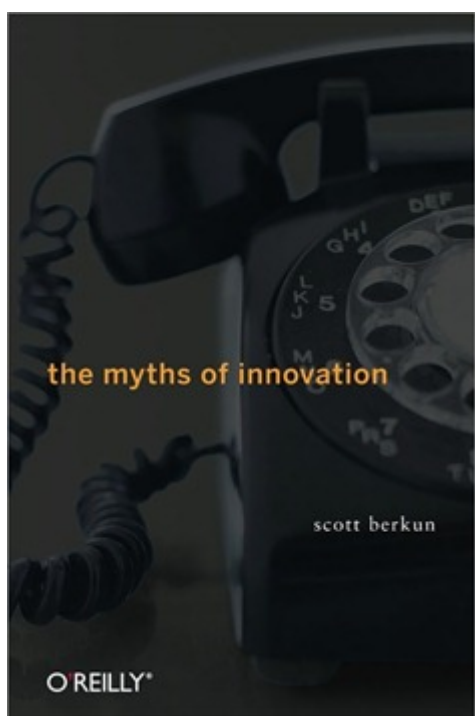
éviter de faire appel à des investisseurs, il leur est plus difficile de se passer de clients et de relais d'opinion pour réussir !

La question se pose de positionner le développement logiciel dans ce cycle. Avant ou après la formalisation du plan ? Est-ce que le faible coût de développement du logiciel et des sites web permet de griller les étapes ? Est-ce que le prototypage de l'idée n'en est pas une simple prolongation qui fait perdurer l'aspect expérimental du projet ? Réponse de Normand : ça dépend ! Si le prototypage est rapide et qu'il n'engage pas trop de choix architecturaux, on peut le lancer pour tester l'idée auprès de prospects. Mais attention à ne pas se lancer tête baissée dans un développement logiciel qui va le structurer durablement et sans avoir bien structuré le produit. Souvent, cela conduit au casse-pipe et aussi au redéveloppement complet quelques temps plus tard. Et à une perte de temps plus grande que celui que l'on croyait avoir gagné initialement en allant vite.

Construire le discours client

La formalisation de son idée doit commencer par le "pitch" pour les clients. Quel problème a-t-on identifié chez eux ? Sur quels types de clients (PME, grandes entreprises, marché vertical donné, grand public, jeunes, adultes, seniors, etc) ? Quelle est l'importance et la valeur de ce problème (tant d'argent perdu par an, perte de temps, perte de données, etc) ? Quelles insatisfactions sont générées par les solutions existantes car il y en a souvent déjà ? Et en face, quelle solution la startup souhaite-t-elle proposer ? Et qui va payer quoi et sur quel budget ?

C'est d'ailleurs là que se trouve la principale lacune de nombreux « BP » de startups. Ils décrivent souvent une solution avant d'évoquer un problème et un besoin existant ou latent. Il y a encore trop de BP où on ne comprend même pas quel est le besoin des clients auquel la startup souhaite répondre. Parfois, on n'arrive même pas à identifier le métier de la startup (éditeur de logiciel, prestataire de services, etc).



Comme le dit l'adage : *“les grands innovateurs ont passé plus de temps à définir avec précision le problème qu'ils souhaitaient résoudre que la solution associée”* (lu dans **“The myths of**

innovation”). Une bonne analyse des besoins a un impact positif énorme : elle permet d'évaluer la valeur générée, elle peut aboutir à la création et à la priorisation d'une roadmap produit, et surtout, elle permet de construire un solide argumentaire marketing pour vendre sa solution.

Privilégier l'étude de marché qualitative

Carlos indique qu'il ne faut pas faire d'étude de marché surtout pour des innovations de rupture qui répondent à des besoins latents. Pourtant, il évoque le besoin de confronter son idée à des clients potentiels.

Là encore, tout est question de sémantique. Une étude quantitative telle que celle qui pourrait être demandée par un chargé d'affaire Oséo est probablement superflue dans l'absolu, surtout pour une innovation de rupture. Mais une petite étude de marché qualitative est tout à fait adaptée. Elle peut s'appuyer sur la réalisation d'un prototype ou d'une maquette à la sauce "lean startup". L'écueil à éviter est de ne mener cette enquête qu'auprès d'un nombre trop réduit de clients, le pire étant de le faire juste avec son ancien employeur ou son réseau proche qui sera peut-être un peu trop bienveillant. Il ne faut pas non plus y passer 107 ans. L'entrepreneur peut la faire lui-même ou bien la déléguer à des jeunes (stagiaires ou junior entreprise).

Il faudra évaluer la valeur et la priorité du "pain point" que l'on cherche à résoudre chez ses clients. Il impactera le prix de vente de sa solution, donc le modèle économique de la startup. De même, sans avoir besoin d'étude de marché, un BP pourra faire appel à des données démographiques sur le grand public ou les entreprises pour dimensionner son marché adressable. Après, les tactiques marketing et vente et le dimensionnement du cycle de vente permettront de quantifier le marché qui sera réellement touché par la startup.

Assembler une base d'informations

L'entrepreneur organisé va bâtir son "business plan" comme une sorte de jeu de Lego, sous la forme d'une « base d'information » qui associe données qualitatives et quantitatives. Elle sera exploitée en fonction des besoins et avec beaucoup de réutilisation. Aussi bien pour créer une présentation client, répondre à un appel d'offre ou à une consultation client, que pour remplir un dossier Oséo ou faire sa levée de fonds. Il doit être conçu comme un outil de productivité pour la conduite des affaires de la startup. Le plus difficile est surtout de créer une bonne version courte de son BP, un "one pager" percutant.

Le BP est un peu comme le travail d'un artiste. C'est le résultat d'une construction de scénario, de la scène et de toutes les répétitions. On pourra jouer le BP "à capella", pitcher pendant cinq minutes sans slides dans une foire à startup ou encore dialoguer à bâtons rompus avec un investisseur ou grand client potentiel croisé dans une conférence. Cela sera le résultat de ce travail de structuration de son plan.

Structurer la version du BP pour les investisseurs

Les investisseurs s'intéressent avant tout à comprendre les mécanismes qui vont générer une croissance rapide et un bon retour sur investissement de leur prise de risque. C'est la règle du jeu. C'est pour cela que des investisseurs (business angels et VCs) prennent des risques sinon ils investissaient dans l'obligataire et les assurances vie en Euro.

En tâche de fond de toute rencontre, ils évaluent bien entendu l'équipe fondatrice de la startup. Tout ce qui suivra en découlera.

Sur le fond, ils souhaitent comprendre la valeur de l'idée, l'intérêt du produit par rapport à leur propre connaissance des besoins du marché et en s'appuyant sur des comparables. Ils cherchent ensuite à évaluer les ordres de grandeur du cycle de vente (cout d'acquisition de clients, longueur du cycle de vente surtout en btob), les effets de levier (distribution, partenariats, écosystème), l'éventuelle construction virale de l'adoption du produit, ce qui est spécifique dans l'exécution, et toutes les autres formes d'économies d'échelle. Ils seront intéressés par l'ambition du projet : est-il national, régional, mondial ? Est-ce un business potentiel de 1m€, 10m€, 100m€, 1Md€, au-delà ?

Comprendre le sens caché du compte d'exploitation

On arrive au truc que personne n'aime faire et qui ternit l'image des "business plans" : les prévisions de compte d'exploitation, de trésorerie et de bilan. Pourquoi s'embêter puisque de toutes manières ils ne sont jamais respectés ? Notamment parce qu'on les a gonflés pour faire rêver les investisseurs, ou rêver soi-même ! C'est pourtant un peu comme si l'on disait qu'il ne fallait pas se donner d'objectifs chiffrés car ils seront difficiles à atteindre !

Il y a plein de sens caché à présenter ses prévisionnels de compte en fin de documentation et de présentation à des investisseurs. C'est un gage de compétence business de base, notamment lorsqu'une équipe est créée par des ingénieurs. Le message est : je sais gérer les chiffres, je les comprends, j'ai des notions de base de comptabilité d'entreprise et je sais comment je vais gérer mon cash prévisionnel. J'ai aussi tel niveau d'ambition. Et voici le niveau de qualité que j'entends assumer dans la conduite des affaires. On doit évidemment retrouver cette qualité dans le produit ! Toutes ces questions, les investisseurs se les posent face aux primo-entrepreneurs !

Après, on verra et l'histoire sera évidemment différente et je saurais ajuster le tir, réduire la voile si nécessaire, d'où la séparation entre dépenses fixes et variables dans les comptes, ou au contraire accélérer l'exécution si nécessaire.

The image shows a screenshot of a spreadsheet application. The title bar reads 'Cash Flow - 12 Months Forecast'. The main content area is a table with the following structure:

- Columns:** Months (1 to 12).
- Rows:**
 - Sales:** Includes Sales, Sales Tax, and Total Sales.
 - Expenses:** Includes Variable Expenses, Fixed Expenses, and Total Expenses.
 - Cash Flow:** Includes Cash Flow Before Tax, Cash Flow After Tax, and Total Cash Flow.

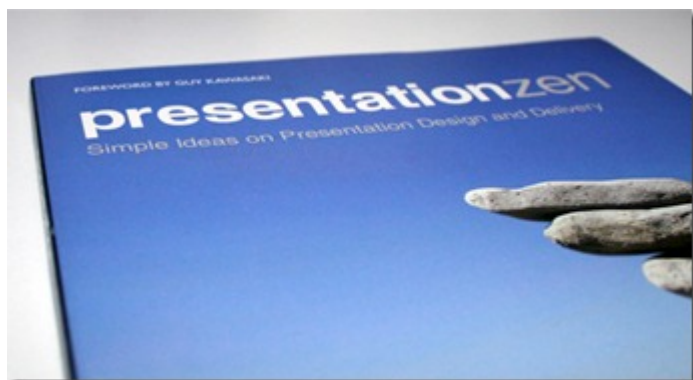
The spreadsheet is filled with numerical data representing the forecast for each month.

Dans la pratique, 18 mois de prévisionnels devraient suffire. En gros, jusqu'à soit la rentabilité - avec une bonne marge d'erreur -, soit la prochaine levée de fonds nécessaire. Mais une projection à trois ans est la norme car elle permet de se faire une vague idée du potentiel de croissance de la société, même si celle-ci est bien rarement respectée. C'est là que le "story telling" doit intervenir. Pas simplement pour indiquer quand la société commencera à générer du revenu et puis à devenir profitable. Mais pour expliquer où se trouvent les économies d'échelle,

et comment vont évoluer le mix de revenus et le mix de coûts dans le compte d'exploitation.

Il doit y avoir aussi une cohérence entre le montant que la startup cherche à lever et la viabilité de la société sans revenus pendant une plus longue période que prévue.

Bien entendu, la forme stérile des tableaux Excel "bruts de fonderie" (ci-dessus) devra être remplacée dans toute présentation par des graphiques simples et lisibles faisant passer les messages de manière synthétique (voir les bouquins de Garr Reynolds à ce sujet, "Presentation Zen").



Dans un compte d'exploitation, l'investisseur identifie aussi souvent ce qui a été oublié. Le revenu est évidemment surestimé mais les coûts sont de leur côté largement sous-estimés. Avec des impasses classiques, notamment sur les investissements vente et marketing. Ce qui donne des résultats nets mirobolants peu crédibles, du double de ceux du leader mondial de votre marché. Autant éviter cet écueil.

Au bout du compte, l'investisseur vérifiera que l'entrepreneur sera à même de bien gérer "son" argent et le dépenser à bon escient. Lever des fonds, c'est un échange, et cela fait partie du deal !

Savoir sortir des clous du BP

Après des investisseurs, la présentation du BP n'est évidemment pas à faire "slide par slide". Le mieux à faire pour pitcher est de s'entraîner à le faire sans support de présentation. Comme les hommes politiques qui au plus disposent d'un téléprompteur ! Et surtout, ne pas lire de notes dans la présentation ! Je le vois de temps en temps et l'effet est désastreux. Il faut savoir raconter son histoire en 30s, une minute, cinq minutes, 10, 15, 30 et une heure.

Les investisseurs vont alors évaluer l'équipe et son potentiel d'exécution de l'idée. Ils vont observer son élasticité relationnelle et intellectuelle, sa capacité à dialoguer de manière constructive, de rebondir aux questions, sa résilience à un peu d'agressivité, à ne pas s'enfermer dans le schéma trop rigoureux d'une présentation linéaire, à être ouverte aux nouvelles idées, tout en gardant le cap.

Si la présentation a lieu comme prévu d'un bout à l'autre des slides, c'est plutôt une mauvaise nouvelle. Celle d'une écoute passive des investisseurs rencontrés et que donc, ils ne sont probablement pas très intéressés par le projet, mais juste civilisés. Certains pourront par contre l'être moins et couper court rapidement à la présentation.

On peut cependant doser le poids respectif de rationnel et de l'irrationnel dans le succès des

startups. Cela permet de relativiser l'importance du business plan. Plus on est orienté vers les entreprises (btob), plus on est dans le rationnel, le mesurable, le tangible. Plus on est orienté vers le grand public, plus on penche vers l'irrationnel, l'émotionnel, l'intangible. C'est ainsi le cas des solutions qui ont une composante sociale et ludique forte comme les jeux.

Dans les différents comités de sélection ou concours de startups où j'interviens comme membre de jury, je m'éloigne du BP dès qu'il s'agit d'un jeu car la réussite d'un tel produit est comme celle d'un film, d'un livre ou d'un chanteur. Elle est très aléatoire et dépend d'un alignement difficile à prédire entre le contenu et l'audience. On peut évaluer le produit, l'équipe et sa capacité d'exécution, mais le jugement sur le produit est difficile, même pour les spécialistes du domaine.

Mais attention, un produit grand public qui est financé par des entreprises via la publicité ou toute autre forme de monétisation aura une composante "btob", et donc rationnelle et chiffrable. Et il faudra traiter sérieusement cette partie-là du plan.

Ambition, passion et rêve n'empêchent pas d'être structuré

Bien entendu, pour entreprendre, il faut de la passion, du rêve et un peu voire beaucoup de folie créative. Ce n'est pas contradictoire avec un minimum de formalisation pour rendre sa communication plus efficace.

Faire un BP n'empêche en rien de savoir évoluer, de faire un pivot, d'écouter le marché et d'éviter les obstacles. Quand on constitue une équipe de fondateurs, il sera bon que l'un d'entre eux soit justement dédié à ce travail de structuration. Et lorsque l'on est seul, il faudra jouer l'homme ou la femme orchestre ! C'est l'une des raisons pour lesquelles il faut en général éviter de partir seul dans la création d'une startup, tout du moins dans le numérique.

Exploiter le BP comme outil de gestion

Lorsque l'on lance son produit, le business plan n'est pas à jeter aux oubliettes. Il permet de comparer le réalisé par rapport au prévu, autant d'un point de vue qualitatif (contenu du produit, clients closés) que quantitatif (revenus, couts). On l'utilise notamment dans les "boards" avec les investisseurs. Il permet d'identifier les hypothèses de départ qu'il faut revoir. C'est un outil de travail que l'on va réajuster en permanence. Et avec un bon esprit critique et d'analyse. Ainsi, les ventes peuvent ne pas décoller mais ce n'est pas forcément parce que le commercial est "mauvais"...

Conclusion

Finalement, quels sont les cas où l'entrepreneur peut se permettre de ne pas rédiger de business plan en bonne et due forme ?

En voici quelques-uns :

- L'entrepreneur en est encore au **stade de l'idée**. Il en a plusieurs sous le coude et n'a pas encore fait son choix. Il les/la teste(nt) avec son réseau, des clients voire des investisseurs potentiels.
- Le **projet est autofinancé** avec les fonds propres apportés par les fondateurs et/ou le revenu généré par l'activité. Il s'agira souvent d'activités de service, ou bien d'activités Internet

et/ou logiciel avec un faible investissement en développement logiciel et marketing. C'est aussi le cas des projets des auto-entrepreneurs, quel que soit leur statut (SASU, EURL, Auto-entrepreneur). On peut alors se passer BP du point de vue formel. Mais la discipline de sa rédaction a des vertus comme nous l'avons vu, ne serait-ce que pour aider à la structuration des messages marketing de la société.

- Le **serial entrepreneur** qui a déjà réussi et a la confiance de fonds d'investissements auprès desquels il va pouvoir relativement facilement lever des fonds. Il évitera peut-être au départ l'obligation du "business plan" tout en longueur, mais il devra tout de même en faire une version "light" : un résumé en quelques pages de son business. Souvent, le serial entrepreneur va déléguer cette tâche à l'équipe qu'il aura constituée au préalable.

Dans les autres cas de figure, le BP reste un incontournable même si sa forme peut être variable comme nous venons de le voir.

A lire pour creuser le sujet : le **Guide des Startups**, dont la dernière édition (15eme) date de septembre 2011.

Cet article a été publié le 28 novembre 2011 et édité en PDF le 6 septembre 2020.
(cc) Olivier Ezratty - "Opinions Libres" - <https://www.oezratty.net>