

Laurent Vanat
Consulting SARL
 19, Margelle
 CH-1224 Genève

Tel / fax / messagerie :
 (+41) 022 349 84 40
 Courriel : vanat@vanat.com
 Internet : www.vanat.com

**Conseil et assistance
 au management
 d'entreprises**

- Business plans
- Réflexions stratégiques
- Assainissements
- Redéploiements
- Diagnostics
- Mandats spéciaux
- Management de crise
- Management par intérim
- Evaluations

Le business plan

Gadget ou outil de gestion ?

Une réflexion approfondie sur la vision de l'entreprise

Tous les cabinets de conseil et les grandes banques ont édité leur plaquette explicative de la préparation d'un business plan, ou plan d'entreprise. Même si les méthodes diffèrent parfois quelque peu, le schéma est relativement classique et le but est constant : présenter les objectifs de l'entreprise et les conséquences qui en découlent.

Cet exposé ne doit ni se limiter à une narration des exploits passés de l'entreprise et une démonstration éloquent de la supériorité de ses produits ou services sur ceux de la concurrence, ni consister en une avalanche de données financières dénuées de toute explication. Le business plan doit donner une vue complète et compréhensible de la situation de l'entreprise, de ses plans, expliquer comment ils peuvent être concrétisés et démontrer que le résultat qui sera obtenu justifie les efforts qui devront être engagés.

Préparer son business plan, c'est réfléchir avant d'agir. L'analyse qu'il implique exige de bien définir ses concepts de produits ou services, de valider les prévisions de ventes, de déterminer les investissements nécessaires, de démontrer que l'entreprise dispose de l'infrastructure et des ressources humaines adéquates et finalement de traduire tous ces éléments en termes financiers. Ceci demande du temps, qu'il vaut la peine d'investir ponctuellement. L'entreprise devrait ainsi savoir où elle va; ses objectifs devraient être définis, sa croissance devrait être structurée, elle devrait disposer de critères de mesure de sa performance et pourrait ainsi avoir une base pour évaluer périodiquement sa progression.

Le business plan

Outil de gestion

Cet exercice est loin d'être inutile; il évitera qu'une entreprise se lance tête baissée, sur la simple foi en une idée apparemment bonne, dans des projets dont la rentabilité n'est absolument pas démontrée.

Loin d'être un gadget, le business plan est donc un véritable outil de référence pour la gestion d'une entreprise. Il peut aussi servir d'ambassadeur de l'entreprise lors de la recherche de partenariat ou de financement. Dans ce cas, on veillera à bien exposer l'entreprise et son contexte en langage compréhensible (éviter le jargon du métier), on présentera les besoins financiers de l'entreprise, l'affectation des fonds nouveaux et les cash flows futurs. On consacrera aussi un soin particulier à démontrer que le management de l'entreprise est à la hauteur pour mener à bien ses plans. Enfin, comme tout document que l'on souhaiterait être lu, le business plan devra être d'une lecture agréable.

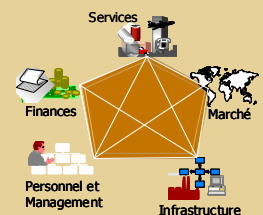
Points de repères pour établir un business plan :

- Formaliser la stratégie de l'entreprise
- Mettre en valeur ses forces
- Maîtriser ses faiblesses
- Définir les indicateurs-clés
- Identifier les critères-clés du succès
- Soutenir et documenter les hypothèses de travail
- Eviter les business plans trop longs et les répétitions
- Présenter l'entreprise de façon attractive, exacte et précise (document de "vente")
- Répondre aux questions de base : Où est-on ? Où va-t-on ? Comment ? Cela en vaut-il la peine ?

Une approche simple et pragmatique à la préparation d'un business plan :

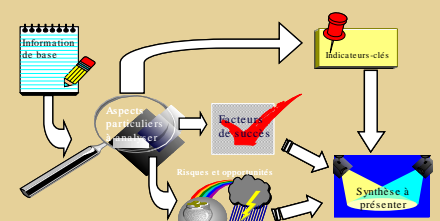
La méthodologie proposée par Laurent Vanat Consulting SARL se compose de 5 domaines clés d'analyse:

- les produits/services offerts,
- le marché,
- l'infrastructure de gestion,
- le personnel et le management,
- les finances.



Pour chaque domaine, une approche en 6 étapes a été définie, pour rassembler les informations et étudier les questions importantes:

- Informations de base à récolter,
- Aspects particuliers à analyser,
- Facteurs de succès,
- Risques et opportunités,
- Indicateurs-clés,
- Synthèse à présenter.



Le business plan

Outil de gestion

Attention aux erreurs classiques

On entend bien souvent les entrepreneurs suisses se plaindre du manque de financement disponible. Pourtant, étrangement, les « venture capitalists » relèvent que la Suisse manque de projets intéressants à financer ! Ce fossé peut en grande partie s'expliquer par la façon dont les projets sont présentés. Sur 100 business plans soumis à des financiers, seule une infime minorité se concrétisera. Les raisons sont diverses, parfois même ridicules.

On s'accorde à dire qu'environ 60% des business plans succombent à la première impression qu'ils donnent. Certains paraissent si luxueux qu'on ne peut s'empêcher de penser que l'entreprise a déjà commencé à jeter de l'argent par les fenêtres avant d'avoir réalisé son premier franc de chiffre d'affaires. D'autres sont si volumineux que personne n'ose les aborder, d'autant plus lorsqu'ils n'offrent pas un résumé initial. Certains sont si mal présentés, photocopiés ou reliés qu'il laissent planer des doutes quant à la capacité du futur entrepreneur à réaliser quelque chose de bien. Sans parler de projets qui sont expliqués en termes techniques ou scientifiques tant spécialisés que leur compréhension n'est pas à portée du financier normalement constitué. Dans tous ces cas, l'investisseur potentiel risque d'avoir mis le projet de côté avant même de savoir si l'affaire proposée était économiquement intéressante.

« Lequel de vous, s'il veut bâtir une tour, ne s'assied d'abord pour calculer la dépense et voir s'il a de quoi la terminer »

Après analyse, une deuxième série d'environ 25% des projets est écartée par les investisseurs, parce qu'ils ont eu l'impression que le potentiel de l'affaire était réduit ou même totalement nul. A une époque, de nombreux business plans relatifs à des nouveaux sites Internet ou du commerce électronique décrivaient brièvement une idée prétendument géniale, puis s'étaient en long et en large sur tous les bienfaits du web et la croissance faramineuse de certaines des sociétés qui y opèrent, pour terminer en mettant en évidence un besoin de financement de quelques millions. Le lecteur n'avait par contre strictement aucune idée comment ces sociétés envisageaient de gagner de l'argent. S'il n'a pas le temps de creuser lui-même plus en détail, il rejette assurément un tel projet. Ce sera aussi le cas lorsque le projet démontrera une faiblesse manifeste, telle la garantie d'un bon management, des prévisions de ventes totalement déconnectées de la réalité du marché, ou d'autres incohérences dans son contenu. Si l'investisseur ne parvient pas non plus à comprendre clairement quel sera le rendement de l'investissement, le projet sera également écarté rapidement.

Bien qu'à ce stade, environ 85% des business plans auront été écartés, l'hécatombe n'est pas encore terminée. Si le projet est bien décrit et les chiffres clairement indiqués, encore faut-il que ceux-ci présentent un rendement suffisamment attrayant pour l'investisseur. Il faut aussi que les fonds investis soient consacrés au développement de la société et non au remboursement de la mise de départ de l'entrepreneur. C'est là qu'un nouveau 10% de projets se retrouve aux rebus !

Enfin, sur les 5% de projets survivants, moins de la moitié verra une mise de fonds de l'investisseur. En effet, les conditions posées par l'entrepreneur en cours de négociation ou la longueur des palabres sont parfois rédhitoires. Un investisseur qui met 90% des fonds s'attend généralement à obtenir plus que 10% des voix, par exemple. Il ne faut pas oublier que celui-ci est prêt à prendre des risques, mais qu'il demande d'avoir un minimum de contrôle sur la situation et un minimum de rémunération pour ses risques. Si le business plan concilie ces intérêts, il aura des chances d'être dans les 2% qui seront favorablement sanctionnés par le « venture capitalist ».

Le business plan

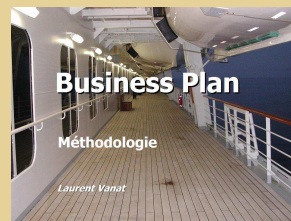
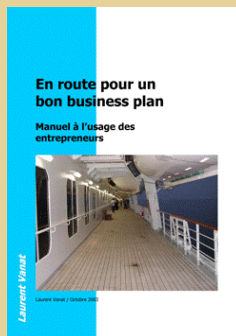
Dans la pratique

La valeur ajoutée d'un consultant

- Coaching de la direction de l'entreprise pour l'établissement du business plan (assistance la plus fréquemment fournie) ;
- Assistance dans la modélisation et la recherche d'informations (support additionnel proposé si l'entreprise rencontre des difficultés pour produire son business plan) ;
- Rédaction complète (éventuellement, dans des cas exceptionnels et dans un cadre de responsabilité clairement défini).

Supports à disposition

Le matériel suivant peut être consulté ou téléchargé librement à la page « stratégie d'entreprise / business plan » sur le site www.vanat.com :



Une expérience multi-sectorielle :

Compétences

- Stratégie d'entreprise
- Analyses
- Gestion d'entreprise
- Accompagnement en phases d'incertitudes
- Evaluations
- Divers

Industries

- Commerce
- Construction & immobilier
- Énergie, communications & médias
- Industrie
- Secteur public et institutionnel
- Services, banque & finance
- Transports
- Tourisme, hébergement & loisirs

Laurent Vanat Consulting SARL

Laurent Vanat, Principal Consultant
19, Margelle
CH - 1224 Genève
Tel / fax / messagerie : (022) 349 8440
Courriel : vanat@vanat.com
Internet : www.vanat.com



Avec la possibilité de collaborer avec un réseau de 25 consultants indépendants