

Faut-il brûler les plans d'affaires?

Professeur Raphaël Cohen, Ph.D.
Thunderbird University, HEC Genève
7 avenue Krieg
CH- 1208 Geneva
41-22-3469900
rc@getratex.ch

Claude Ananou, LL.L, MBA.
Chargé de formation, HEC Montréal
3000, Côte-Sainte-Catherine
Montréal, H3T 2A7
514-340-6312
claudе.ananou@hec.ca

Résumé

Cet article propose quelques réponses à certaines des questions liées à la remise en question du dogme préconisant la nécessité de rédiger un plan d'affaires avant de lancer une jeune pousse.

Faute d'avoir d'autres solutions de remplacement pour analyser la nature d'un projet d'affaires, les banquiers, investisseurs et autres parties prenantes ont fait appel à ce qu'ils connaissaient. Soit le plan d'affaires.

On peut toutefois se demander si le plan d'affaires est le meilleur moyen d'y parvenir. Or la rédaction d'un plan d'affaires a bien évidemment un coût. À partir du moment où l'on reconnaît les limites du plan d'affaires, il est légitime de se demander s'il n'existe pas une alternative plus efficace.

Le « dossier d'opportunité » ou « dossier d'affaires » répond aux questions clés du lancement d'une entreprise. Le modèle IpOp est un exemple de méthodologie favorisant la maturation du projet tout en préparant la rédaction du « dossier d'opportunité ».

Ce qui est impératif, c'est de se poser les bonnes questions avant de se jeter à l'eau. Ce n'est pas la production d'un document qui compte, mais bien le questionnement et la réflexion précédant l'action. En d'autres termes, le « dossier d'opportunité » répond à la question du « pourquoi ». La faiblesse du plan d'affaires est peut-être de vouloir répondre, dans un même document aussi bien au « pourquoi » qu'au « comment ».

Face à l'incontournable plan d'affaires, des approches alternatives méritent d'être envisagées

Faut-il suivre David Gumpert qui, après avoir été un des pionniers à écrire deux livres¹ sur les mérites du plan d'affaires, a l'audace de remettre en question son utilité? Cet article, pour lequel nous faisons délibérément référence au titre de son dernier ouvrage², a pour objectif d'alimenter le débat en proposant quelques réponses à certaines des questions liées à la remise en question du dogme préconisant la nécessité de rédiger un plan d'affaires avant de lancer une jeune pousse. Cette remise en question n'a pas pour objectif de rejeter en bloc l'utilité du plan d'affaires, mais plutôt de se poser la question de sa pertinence en fonction des circonstances; elle ne s'appuie pas sur des études statistiques, mais provient du regard empirique de praticiens observant ce qui se passe sur le terrain. Cet article propose ainsi quelques pistes susceptibles d'être explorées ou vérifiées par le biais d'études scientifiques.

L'étude³ récemment publiée par Babson Collège, un des bastions de l'entrepreneurship, confirme le fait que la rédaction d'un plan d'affaires n'augmente pas les probabilités de succès. Il y a, selon cette étude, pas de différence, en terme de réussite, entre les jeunes pousses qui ont démarré avec ou sans plan d'affaires. Sans irrémédiablement rejeter le plan d'affaires, les résultats de cette étude posent au moins la question de son utilité. Comment se fait-il, dans ces conditions, que le plan d'affaires soit devenu un passage obligé pour les porteurs de projet? Pourquoi la plupart des programmes de formation à l'entrepreneurship incluent-ils un cours consacré à la rédaction du plan d'affaires? Pourquoi un très grand nombre de concours de plans d'affaires sont-ils organisés à travers le monde? Pourquoi une industrie du plan d'affaires⁴ est-elle née, si ce n'est pour sauver les porteurs de projets tenus d'en rédiger un?

¹ Gumpert, D. E., *Guide to Creating a Successful Business Plan et Business Plans That Win \$\$\$: Lessons from the MIT*

² Gumper. D. E., *Burn Your Business Plan! What Investors Really Want from Entrepreneurs.*

³ Lange, J., Mollow, A., Pearlmutter, M., Singh, S. et Bygrave, W., *Pre-startup formal business plans and post-startup performance: A study of 116 new ventures.*

⁴ On trouve sur Amazon.com entre 20 000 et 30 000 livres sur le sujet et plus de 75 logiciels vendus entre 4\$ et 300\$.

Avec une approche plus anecdotique, on peut se demander, sachant que Google annonce 23,4 millions de liens sur le « business plan » et que « Karl Marx », le père du communisme, n'en affiche que 1,78 million, si la dictature du business plan est vraiment treize fois plus importante que la théorie qui a engendré le communisme...

Pourquoi exiger un plan d'affaires?

Il n'y a bien évidemment pas de réponses absolues à cette question. Il est par contre évident que le plan d'affaires tient lieu de moyen de communication entre les porteurs de projets et certaines parties prenantes⁵ que nous appelons les décideurs. Ceux-ci, souvent en tant que bailleurs de fonds, ont besoin d'outils pour évaluer l'intérêt et la pertinence d'un projet qui leur est proposé. Mais pourquoi avoir choisi cette forme de communication?

Nous émettons l'hypothèse que la réponse tient simplement au fait que, faute d'avoir d'autres solutions de remplacement pour analyser la nature d'un projet d'affaires, les banquiers, investisseurs et autres parties prenantes ont fait appel à ce qu'ils connaissaient. Comme beaucoup de ces parties prenantes, venant d'un univers « corporate », étaient familiarisées avec les outils de la réflexion stratégique, ils ont emprunté, en l'adaptant, un modèle utilisé dans cet univers pour présenter la mise en œuvre de la stratégie adoptée par leur organisation.

De manière très simplifiée, la réflexion stratégique traditionnelle, visant à réaliser la mission/vision, consiste d'abord à s'appuyer sur une analyse « forces, faiblesses, opportunités, menaces »⁶ pour développer une stratégie permettant de saisir des opportunités en optimisant l'utilisation des forces de l'entreprise, évitant les menaces et limitant l'impact des faiblesses. Une fois cette stratégie définie, elle est déclinée en politiques fonctionnelles : politique de marché, politique de produit, politique de distribution, politique de production, politique RH, politique financière, etc. afin que chaque fonction de l'organisation fasse ce qu'elle a à faire de manière cohérente et

⁵ « *Stakeholders* » (en anglais) ou parties concernées

⁶ « *SWOT analysis* »

coordonnée. Cette manière de présenter les choses est très bien adaptée à la mise en œuvre d'une stratégie « top down » déclinée du haut vers le bas. L'activité de chaque fonction est non seulement décrite, mais aussi justifiée, aboutissant ainsi à un plan d'action structuré par fonction. Cette démarche est tout à fait adaptée aux grandes organisations qui ont des responsables par division.

Il était évidemment tentant, en l'absence de solution de remplacement, de demander aux porteurs de projets de présenter leur idée de start-up sous la même forme, à savoir de manière structurée par fonction. Ce format force les créateurs d'entreprise à mettre de l'ordre dans leurs idées pour les présenter de manière structurée. Cela permet aussi de non seulement savoir si les porteurs de projet sont capables de se plier à la discipline requise pour rédiger un plan d'affaires, mais également de tester leur persévérance et leur résilience. Écrire un plan d'affaires requiert effectivement un effort important.

Comme Magnus Kloppen l'a démontré⁷, la détermination et l'engagement du porteur de projet sont un pré requis du succès. Si tester cette détermination n'est fondamentalement pas dépourvu de sens, on peut toutefois se demander si le plan d'affaires est le meilleur moyen d'y parvenir. Nous n'en sommes pas convaincus : la capacité à rédiger un tel document ne démontre que celle de présenter les choses de manière structurée. Si elle est certainement utile, ce n'est pas une qualité indispensable pour réussir sur le terrain. Nombre de créateurs d'entreprises ont d'ailleurs réussi brillamment sans être capables de rédiger de business plan⁸. Ce n'est pas parce qu'un individu sait rédiger qu'il saura s'adapter aux opportunités et conditions changeantes auxquelles un entrepreneur est confronté...

⁷ Klofsten, M., *The Business Platform*

⁸ Voir l'exemple figurant dans le dernier paragraphe de cet article

Pourquoi le Plan d'affaires a-t-il reçu le soutien du monde académique?

Ici aussi, nous émettons l'hypothèse que le plan d'affaires a joué un rôle fondamental dans la reconnaissance de l'entrepreneuriat comme une discipline universitaire. Il faut en effet rappeler que son enseignement est beaucoup plus récent que par exemple, celui de la stratégie d'entreprise.

Le fait d'utiliser, pour lancer un projet entrepreneurial, le modèle de réflexion accepté pour expliciter la stratégie d'entreprise a permis d'établir un lien entre la stratégie et l'entrepreneuriat. Les travaux de Louis-Jacques Filion et d'autres auteurs universitaires consacrés au plan d'affaires ont ainsi contribué à donner à l'entrepreneuriat ses lettres de noblesse sur le plan académique.

On peut ainsi supposer, a posteriori, et sans que cela ait été prémédité, que la structuration par fonction propre au plan d'affaires était pratiquement un « passage obligé » pour faire accepter l'entrepreneuriat dans le monde académique, rompu à la démarche stratégique. Une fois cette crédibilisation réalisée, une adaptation ou une évolution peuvent plus facilement être envisagées sans nuire à la reconnaissance académique de l'entrepreneuriat.

La rédaction d'un plan d'affaires est-elle contre nature?

La réalité du porteur de projet est qu'il se passerait généralement bien de rédiger un document présentant son projet selon la structure du plan d'affaires. Ce qu'il veut, c'est le feu vert et les ressources pour réaliser ce qu'il a en tête. Pour l'obtenir et croyant que la rédaction d'un plan d'affaires est le sésame donnant accès à ces ressources, le porteur de projet s'y soumet, avec un enthousiasme généralement « limité ».

Contraint et forcé, il utilise le plus souvent la structure du plan d'affaires, pour guider sa réflexion. Cette structure par fonction l'amène à réfléchir à chaque dimension de son projet. En rédigeant la partie consacrée au marché, il se met en chasse des informations relatives au marché (taille du marché, concurrents, etc.). En rédigeant le

chapitre consacré au produit, il se focalise sur les avantages concurrentiels. En abordant celui consacré à la production et à la logistique, il réalise parfois que certaines caractéristiques du produit sont plus compliquées à mettre en œuvre que prévu, ce qui l'amène à modifier le chapitre, déjà rédigé, consacré au produit. Nous avons empiriquement observé que la rédaction est le plus souvent itérative, avec des allers-retours, car la réflexion se fait au fur et à mesure de la rédaction.

Nous avons aussi empiriquement observé que les porteurs de projet qui ne rédigent pas de business plan ont une approche plus holistique de leur projet. Ils ne l'abordent jamais fonction par fonction, mais de manière globale. Nous n'avons jamais rencontré de créateurs d'entreprise qui, n'ayant pas appris ce qu'est un plan d'affaires, expliquent spontanément et naturellement leur projet en suivant la structure du plan d'affaires. Il apparaît donc que l'approche fonctionnelle telle que préconisée dans la rédaction du plan d'affaires impose un regard conceptuel qu'on pourrait qualifier de contre-nature lorsque le créateur d'entreprise l'utilise pour guider sa réflexion, même s'il aide le lecteur à avoir une perception par fonction. On peut aussi se demander si le lecteur ne gagnerait pas à également aborder un projet d'une manière globale plutôt que structurée par fonction⁹.

Parmi ceux qui ont rédigé un plan d'affaires, nous n'en connaissons que très peu qui ont eu du plaisir à le faire. De nouveau sur la base d'observations empiriques, il apparaît qu'une très large majorité confirme avoir souffert durant sa rédaction. Démarche peu naturelle et peu agréable, le plan d'affaires est généralement vécu comme une contrainte, même si différents auteurs¹⁰ souhaitent que ce ne soit pas le cas.

Quels sont le prix et le retour sur investissement d'un plan d'affaires?

La rédaction d'un plan d'affaires a bien évidemment un coût. Celui-ci est rarement pris en compte, car le porteur de projet, ne se faisant pas payer, est corvéable à merci. La perspective d'une décision favorable qui lui permettrait de réaliser son projet

⁹ Voir plus loin « Quelle autre approche pour convaincre les décideurs? »

¹⁰Verstraete, T. et Saporta, B., *Création d'Entreprise et Entrepreneuriat*

représente une carotte suffisante pour qu'il consacre un temps considérable à le rédiger. La collecte d'informations est d'ailleurs souvent un des facteurs particulièrement chronophages. N'ayant pas connaissance de statistiques significatives détaillant le temps nécessaire pour rédiger un plan d'affaires, nous nous estimons ce temps en semaines ou en mois.

Ces semaines ou ces mois, indépendamment du coût en sueur et en salaire virtuel, mobilisent le temps et les ressources du porteur de projet. Pendant qu'il consacre son énergie à rédiger son plan d'affaires, il ne lance pas son projet. À part l'impact sur son moral, le décalage dans le temps qui en résulte a peut-être aussi un coût en matière de pénétration du marché ou d'opportunités manquées.

Qui dit coût, dit retour sur investissement. En supposant que le coût puisse être chiffré, la question à se poser est ensuite d'évaluer le retour sur investissement (RSI). Le hic est que les capitaux risqueurs admettent généralement que 90 à 95% des plans d'affaires reçus ne sont pas lus, car éliminés sur la base de l'executive summary. Sur ceux qui sont lus, ils n'entrent sérieusement en matière que dans un ou deux projets.

On observe aussi en pratique que les investisseurs, que ce soit des capitaux risqueurs ou des anges d'affaires, font souvent évoluer la stratégie de mise en œuvre, ce qui rend obsolète le plan d'action initial qui est contenu dans le plan d'affaires.

Si plus de quatre-vingt-dix pour cent des plans d'affaires n'atteignent pas leur objectif, cela exprime un gaspillage d'énergie considérable. Un taux de déchet aussi élevé affecte bien évidemment le retour sur investissement puisqu'un investissement qui ne rapporte rien porte le doux nom de « gaspillage ».

Pourquoi s'obstiner?

Facteur de succès non démontré, exercice contre nature et douloureux, coût élevé et faible retour sur investissement. Le bilan du plan d'affaires n'est pas très glorieux.

Pourquoi s'acharner à torturer les créateurs d'entreprise en leur imposant sa rédaction?

Si le plan d'affaires est demandé par les décideurs, c'est non seulement parce qu'ils ont besoin de rationaliser leur processus de décision, mais aussi pour disposer d'une méthode d'élimination pour faire face à la multitude de projets qui leur sont soumis. Nous n'avons jamais rencontré d'investisseur qui, sur la base d'un plan d'affaires, a investi ou donné son feu vert sans avoir rencontré le(s) porteur(s) de projet et procédé une analyse beaucoup plus approfondie que celle figurant dans le plan d'affaires.

Ce dernier joue essentiellement le même rôle qu'un CV pour un recruteur: convaincre le décideur d'aller plus loin dans l'exploration! Généralement, l'étape suivante consiste à rencontrer le créateur (ou l'équipe) qui ambitionne de réaliser le projet pour se faire une idée de sa crédibilité. Le plan d'affaires joue ainsi le rôle de chausse-pied pour passer à l'étape suivante.

Comme cela a été confirmé par de nombreux auteurs¹¹, un des facteurs essentiels pour ne pas dire fondamentaux de la réussite d'une création d'entreprise est l'adéquation et la congruence entre le projet et le porteur de projet. Il en est de même pour son expérience, sa formation, sa motivation, etc.

Très sollicités, tout comme les recruteurs, les décideurs ont besoin de trouver des critères d'élimination pour ne s'intéresser qu'aux candidats les plus convaincants à leurs yeux. Document peu convaincant égale projet éliminé, le plan d'affaires tient lieu de premier filtre. Ce n'est toutefois que la première étape. Comme indiqué plus haut, elle est suivie de la rencontre avec l'équipe et d'une due diligence pour vérifier le maximum de choses. Toutes les discussions entre décideurs et porteur de projet conduisent généralement à une nouvelle réflexion sur la stratégie à mettre en œuvre.

Les décideurs contribuent fréquemment à augmenter les chances de succès du projet en apportant, non seulement de l'argent, mais aussi leur réseau de contacts, leur

¹¹ Marion, S. et Senicourt, P., *Plan d'affaires : réponses aux nécessité et réduction des hasards*
Sahlman, W. A., *How to write a great business plan*

expérience, un regard différend, un soutien en management ou encore simplement de l'ambition ou de l'audace pour le projet. Leur contribution ne pouvant, bien évidemment, pas être prévue au stade de la rédaction du plan d'affaires, le plan d'action conçu par les porteurs de projet est presque toujours amené à évoluer. Pas de chance pour le plan d'affaires initial, surtout s'il a nécessité des mois de travail...

Plutôt que de proposer d'office un plan détaillé tel que celui qui est inclus dans le plan d'affaires, il serait plus opportun, puisque ce plan d'action sera vraisemblablement modifié, de n'y indiquer que les grandes lignes de la stratégie de mise en œuvre initialement envisagée.

À notre sens, la grande faiblesse du plan d'affaires tient au fait qu'il a pour ambition de répondre à toutes les questions relatives au projet, depuis sa raison d'être (le « pourquoi ») jusqu'à sa mise en œuvre sur plusieurs années et l'analyse détaillée des ressources nécessaires (le « comment »). Cela fait beaucoup pour un seul document...

Quelle autre approche pour convaincre les décideurs?

À partir du moment où l'on reconnaît les limites du plan d'affaires, il est légitime de se demander s'il n'existe pas une alternative plus efficace. La réponse nous semble résider dans une meilleure compréhension du processus d'évaluation des décideurs. Étant donné que ceux-ci procèdent, comme on l'a vu plus haut, par étapes successives, il est inutile de leur donner dès le début un document aussi complet et détaillé que le plan d'affaires. Il vaut mieux se focaliser dans un premier temps sur la première étape du processus d'analyse des décideurs.

La première étape, celle de l'intérêt préalable, a été par exemple modélisée¹². Elle consiste à répondre aux premières questions fondamentales que se pose le décideur afin de savoir si le projet mérite son attention. L'arbre de décision proposé par l'auteur décrit cette série de questions.

¹² Cohen, R., *Concevoir et lancer un projet*

En réalité, la plupart des décideurs ne se pose même pas, dans un premier temps, la question de savoir comment le projet sera mis en œuvre. Ils veulent essentiellement savoir si l'idée qui leur est présentée fait sens, vaut la peine et a des chances réelles de succès. Ils s'intéressent aussi à la crédibilité de l'équipe et à un ordre de grandeur des ressources nécessaires.

Comme ces questions visent en fait à obtenir un intérêt de principe, autant faire appel à un document beaucoup plus approprié que le plan d'affaires : c'est le dossier d'opportunité ou dossier d'affaires¹³. Ce document répond aux questions clés de manière plus élaborée qu'un executive summary mais beaucoup moins détaillée que dans un plan d'affaires¹⁴. Il vise à obtenir une adhésion de principe ayant pour objectif d'amorcer les étapes suivantes : rencontre, évaluation de l'équipe, vérifications, etc.

Dans l'esprit des décideurs, ce n'est que plus tard que se pose la question de savoir comment le projet peut concrètement être mis en œuvre. La question du « comment » ne mérite en effet pas d'être abordée tant que le projet et l'équipe ne les ont pas convaincus. Autrement dit, la première étape est d'obtenir, grâce au dossier d'opportunité, qui nécessite 5 à 10 pages, confirmation au niveau du principe de l'intérêt du décideur. Une fois, cet intérêt exprimé et complété par l'évaluation de l'équipe se pose la question des modalités de mise en œuvre du projet. À ce stade, il faut éventuellement présenter un plan d'action, plan d'exploitation de l'opportunité ou un plan de mise en œuvre qui tient lieu de plateforme de communication entre le porteur de projet et le décideur pour évaluer la faisabilité.

En pratique, il y a trois cas d'école qui peuvent se présenter :

1. Le décideur n'est pas convaincu par le dossier d'opportunité. Comme il n'entend pas aller plus loin, il ne vaut même pas la peine de lui présenter un

¹³ « *opportunity case or business case* » dont Raphaël Cohen présente un modèle dans *Concevoir et lancer un projet*

¹⁴ Le modèle proposé dans "Concevoir et lancer un projet" inclut notamment les questions suivantes : Quels sont les besoins non encore satisfaits?, Quelle est la solution proposée pour les satisfaire ?, Quels bénéfices la Solution apporte-elle aux parties prenantes clés et quels sont les avantages concurrentiels dont elle dispose ? Quels sont le marché potentiel pour cette solution et les objectifs mesurables à atteindre dans le temps ? Quel est le business modèle ? Quels sont les facteurs clés du succès et les contraintes à respecter ? Quels sont les risques et les moyens de les gérer ? Quelles sont les ressources nécessaires pour concrétiser ? Est-ce que les porteurs du projet sont capables de le concrétiser ? etc.

plan de mise en œuvre. Moralité : on a économisé l'effort de rédaction du plan d'affaires.

2. Le décideur est emballé par le projet et est suffisamment convaincu par la capacité de l'équipe pour donner son feu vert, sans demander à voir le plan de mise en œuvre. On a aussi économisé l'effort de rédaction
3. Situation intermédiaire, le décideur est intéressé, mais veut analyser le plan de mise en œuvre. Sachant qu'il y a un décideur qui souhaite réellement le lire, le porteur de projet décrira avec beaucoup plus d'enthousiasme les grandes lignes du plan d'exécution envisagé, d'autant plus que sa rédaction sera substantiellement allégée par rapport à ce qu'aurait été un plan d'affaires complet.

Ce plan d'exploitation pourrait justement correspondre au plan d'affaires duquel on a enlevé les éléments visant à justifier la raison d'être du projet. Comme ceux-ci ont déjà été traités dans le dossier d'opportunité, il n'est évidemment plus nécessaire de les réaborder.

Cette démarche en deux étapes : dossier d'opportunité répondant aux questions clés suivi d'un plan d'exploitation de cette opportunité est beaucoup plus en phase avec le mode d'évaluation des décideurs que la remise d'un document tel que le plan d'affaires. Celui-ci répondant d'emblée à la totalité des questions, les inonde d'informations dépassant leurs besoins du moment visant d'abord à savoir s'il vaut la peine d'aller plus loin. Le dossier d'opportunité structuré par question clé plutôt que par fonction organisationnelle est non seulement plus agréable à lire, mais évite aux décideurs de faire un tri dans leur tête. Il est aussi beaucoup plus agréable à rédiger, même s'il requiert une réflexion préalable approfondie.

Ce regard s'inscrit d'ailleurs dans une tendance émergente encourageant à « conter des histoires »¹⁵. Lorsque Steve Jobs¹⁶ présente un produit, il captive son audience en racontant des histoires plutôt qu'en présentant les caractéristiques du logiciel d'un côté et celles du matériel de l'autre. Steve Jobs prend son public par la main et

¹⁵ « *Story telling* », plusieurs fois évoqué dans la Harvard Business Review.

¹⁶ Voir le lancement de l'iPhone sur <http://events.apple.com.edgesuite.net/j47d52oo/event/> qui exploite pleinement l'art du « story telling » dans sa présentation orale

l’emmène là où il le veut en lui contant une histoire... Ce mode de présentation n’est pas réservé à la forme orale et se prête aussi à la forme écrite. Il a ainsi inspiré le concept de dossier d’opportunité ou dossier d’affaires.

Quid de la réflexion des porteurs de projet?

À partir du moment où les porteurs de projet utilisent le plan d’affaires comme guide pour réfléchir à leur projet, cela a au moins pour effet de les amener à y réfléchir. Les priver de réflexion, en renonçant au plan d’affaires, serait certainement très dommageable, car toute réflexion préalable est éminemment utile. Plus on se pose de questions, mieux on est préparé à affronter les surprises éventuelles auxquelles on risque d’être confronté et mieux on sera en mesure de saisir des opportunités susceptibles de soutenir son projet. On sera, de surcroît, mieux équipé pour répondre aux difficultés principales rencontrées lors de la phase initiale, telles qu’elles ont été clairement identifiées par Louis-Jacques Filion¹⁷

Une modélisation des questions clés que doivent se poser les porteurs de projet¹⁸ apporte une solution de remplacement qui favorise la maturation du projet tout en préparant la rédaction du dossier d’opportunité. L’utilité d’un modèle est de guider la réflexion de manière plus naturelle et conviviale que l’analyse par fonction retenue par le plan d’affaires. Après application d’un modèle, les utilisateurs indiquent avoir beaucoup de facilité à rédiger un dossier d’opportunité, un plan d’exploitation ou même, si nécessaire, un plan d’affaires complet. Sans être une panacée, il semble empiriquement que le recours à un modèle est mieux accepté par les porteurs de projet pour l’étape du préprojet que la rédaction du plan d’affaires.

John W. Mullin rappelle dans son livre¹⁹ qu’une des composantes de la démarche entrepreneuriale est de permettre au porteur de projet de démontrer sa flexibilité quant aux modifications à apporter à son projet, sans toutefois garder son opiniâtreté. La

¹⁷ Borges, C., Simard, G. et Filion, L.-J., *Entreprendre au Québec, c’est capital!*

¹⁸ Voir par exemple le Modèle IpOp, présenté dans *Concevoir et lancer un projet*

¹⁹ Mullins, J. W., *The new Business Road Test*

réflexion préalable du préprojet lui donne les moyens de positionner dans un contexte plus large les adaptations requises par l'évolution des circonstances.

Les porteurs de projet ont-ils besoin d'un plan d'affaires?

Il est intéressant d'établir un parallèle avec les conclusions d'une étude réalisée par Ap Dijksterhuis²⁰ qui montre que les meilleures décisions sont obtenues après avoir pris connaissance des informations même sans y avoir consciemment réfléchi. Autrement dit, l'inconscient contribue à faire de meilleurs choix que l'analyse systématique et rationnelle. C'est ce que certains appellent « l'intuition ».

Ce que l'expérience de Ap Dijksterhuis apporte de particulièrement intéressant est que pour tirer le meilleur parti de son intuition, il faut donner de la matière première à l'inconscient. Cela est obtenu en engageant une réflexion préalable même en l'absence de conclusions ou de décisions. Le secret réside donc dans le questionnement. Comme Thierry Verstraete et Bertrand Saporta²¹ le mettent en évidence dans leur ouvrage, le questionnement est au centre de la plupart des ouvrages consacrés à la création d'entreprise. L'utilité de toute réflexion préalable, comme celle notamment encouragée par un modèle, comme le Modèle IpOp, est précisément de non seulement stimuler le questionnement, mais aussi alimenter l'intuition à laquelle Ap Dijksterhuis fait référence.

Rejoignant les conclusions de l'étude de Babson College, nous soupçonnons que la rédaction d'un plan d'affaires n'est pas, à part la nécessité de communiquer un projet à des décideurs, une nécessité pour les porteurs de projet. Ce qui est par contre impératif, c'est de se poser les bonnes questions avant de se jeter à l'eau. Les porteurs de projet doivent juste choisir le guide de réflexion le plus adapté à leur mode de pensée. Peu importe que ce soit le plan d'affaires, le Modèle IpOp ou encore un autre modèle. Ce n'est pas la production d'un document qui compte, mais bien le questionnement et la réflexion précédant l'action. Ce questionnement préalable est certainement la meilleure manière de se préparer à affronter ce que Mintzberg

²⁰ Dijksterhuis, A., *When to Sleep on It*

²¹ Verstraete, T. et Saporta, B., *Création d'Entreprise et Entrepreneuriat*.

décrit²² : « dans sa version entrepreneuriale, l'élaboration des stratégies se caractérise par des sauts spectaculaires dans l'inconnu ».

Le coup de grâce...

Il ressort de cette analyse que le plan d'affaires reste conceptuellement intéressant dans certains cas, mais qu'en pratique et pour tenir compte de la démarche des décideurs, il serait opportun, dans bien des circonstances, de le diviser en deux documents distincts, mais liés : dans un premier temps, un dossier d'opportunité pour obtenir un intérêt de principe et, dans un deuxième temps, un plan d'exploitation.

En d'autres termes, le dossier d'opportunité répond à la question du « pourquoi » le projet mérite d'être envisagé, tandis que le plan d'exploitation aborde le « comment ». La faiblesse du plan d'affaires est peut-être de vouloir répondre, dans un même document aussi bien au « pourquoi » qu'au « comment ». Or le dicton nous rappelle que « qui trop embrasse, mal étreint »...

Cette hypothèse, intuitivement convaincante, gagnerait à être vérifiée par des études plus rigoureuses. Il serait également opportun de mesurer l'appréciation des décideurs recevant un dossier d'opportunité plutôt qu'un plan d'affaires. D'autres pistes méritent étude et nous suggérons par exemple de vérifier auprès des porteurs de projet quel est le pourcentage préférant passer par un modèle de rédaction comme le plan d'affaires plutôt que par un modèle de réflexion comme le Modèle IpOp. Ces réflexions n'enlèvent probablement rien à l'utilité du plan d'affaires comme outil de formation à l'entrepreneuriat, dans la mesure où ses différentes rubriques tiennent lieu de bon fil rouge pour aborder, sur un plan pédagogique, les différentes dimensions de la création d'entreprise. Il faudrait toutefois le compléter par une formation à la rédaction du dossier d'opportunité afin de permettre aux porteurs de projet de choisir la formule la plus adaptée à leurs besoins spécifiques.

²² Mintzberg, H., *Safari en pays stratégie*

Pour conclure avec un exemple montrant que le plan d'affaires n'est pas une condition impérative pour réussir, nous relatons le vécu de Jerry Greenfield et Ben Cohen qui, lorsqu'ils ont décidé de lancer avec une mise de fonds de 8000 \$US une entreprise de vente de crèmes glacées dans le Vermont, se sont adressés à leur banque pour obtenir un prêt de 4000 \$US. La banque leur a, bien évidemment, consciencieusement demandé un plan d'affaires.

Ayant leur projet en tête, comme la plupart des porteurs de projet, et ne sachant pas ce qu'est un plan d'affaires, ils ont demandé de l'aide à un de leurs amis qui officiait comme consultant. Il leur a répondu avoir justement terminé la rédaction d'un plan d'affaires pour une pizzeria à New York. Pour satisfaire leur banquier, ils ont simplement remplacé dans le plan d'affaires le mot « pizza » par « crème glacée ». La banque ayant quand même relevé que la vente de crèmes glacées était saisonnière leur a rappelé qu'il fallait anticiper un chiffre d'affaires plus bas en hiver. Une révision du plan d'affaires dans ce sens a finalement convaincu la banque de leur accorder le prêt. La mise en œuvre du projet n'a bien évidemment eu aucun rapport avec le plan d'affaires présenté à la banque puisqu'il avait été conçu pour une pizzeria. Le résultat valait quand même la peine puisque cette petite entreprise de crème glacée s'appelle aujourd'hui « Ben and Jerry ».

Bibliographie

Borges, C., Simard, G. et Filion, L.-J., (2005). *Entreprendre au Québec, c'est capital!*. Cahier de recherche N°2005-03. Montréal : Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A. Bombardier.

Cohen, R. (2006). *Concevoir et lancer un projet*. Paris :, Éditions d'Organisation

Dijksterhuis, A. (2007). *When to Sleep on It*. Boston: Harvard Business Review

Gumpert, D. E.

(1990). *Guide to Creating a Successful Business Plan*. Boston:Inc. Pub.

Rich, S. R. et Gumpert. D. E.

(1985). *Business Plans That Win \$\$\$: Lessons from the MIT Enterprise Forum*. New-York: Harper & Row

(2003). *Burn Your Business Plan! What Investors Really Want from Entrepreneurs*. Needham: Lauson Publishing Co.

Klofsten, M. (1998). *The Business Platform*. Luxembourg: TII

<http://www.globalstartups.org/site/upload/document/TheMagnusKlofstenbusinessplatformapproach.pdf>

Lange, J., Mollow, A., Pearlmutter, M., Singh, S. et Bygrave, W. (2006) *Pre-startup formal business plans and post-startup performance: A study of 116 new ventures*. Wellesley: Babson College.

Marion, S. et Senicourt, P. (2003). *Plan d'affaires : réponses aux nécessité et réduction des hasards*. France : Les Éditions de l'ADREG.

Mintzberg, H. (1999). *Safari en pays stratégie*. Paris : Éditions Village Mondial

Mullins, J. W. (2006). *The new Business Road Rest*. Harlow: Pearson Education Limited

Sahlman, W. A. (1997). *How to write a great business plan*. Boston : Harvard Business Review, July-August

Verstraete, T. et Saporta, B. (2006). *Création d'Entreprise et Entrepreneuriat*. France : Les Éditions de l'ADREG