

## BUSINESS PLAN

# SAVOIR SE VENDRE

*Un business plan efficace doit rapidement mettre en évidence la viabilité du projet, autrement dit sa capacité à dégager du bénéfice. Aussi, il doit être défendu par un candidat entrepreneur impliqué qui fait preuve d'une connaissance réaliste du marché et de ses attentes.*

Michaël Peiffer (texte), Éric Chenal/Blitz (photos)

Il est une règle de base pour tout qui veut lancer son entreprise ou développer son activité existante : établir un bon plan d'affaires qui reflétera les ambitions de son projet, de sa stratégie d'entreprise et qui saura convaincre partenaires, investisseurs extérieurs et/ou banquiers de le suivre. Mais si cette première étape est connue de tous en théorie, peu savent réellement comment s'y prendre à l'heure de traduire en mots et en chiffres le projet de toute une vie.

« J'ai vu un nombre incalculable de business plans au cours de ces 20 dernières années, et peu étaient réellement attractifs, confie d'emblée Ties van der Laan, expert en capital-risque (Ties Corporate Finance) et juré du parcours d'affaires 1, 2, 3 Go, initié par l'asbl Business Initiative. Les aspects commerciaux et marketing doivent être primordiaux. On peut avoir le meilleur produit, la meilleure idée, si on n'a pas de clients pour l'acheter, on n'ira nulle part. »

## Cinq minutes pour convaincre

Avant toute chose, la préparation d'un business plan doit permettre au candidat entrepreneur de se poser les bonnes questions, de prendre du recul, d'étudier son marché et la concurrence. « La base de tout, c'est l'expérience. L'entrepreneur doit se vendre, vendre ses compétences, ses connaissances et convaincre que son projet est le bon », reprend Ties van der Laan. À moins d'être un entrepreneur-né à qui tout réussit aveuglément, une parfaite connaissance du métier et celle du marché dans lequel on veut se lancer

sont des données très importantes, pour ne pas dire capitales.

« En plus des personnes en phase de création de business, il est bon de souligner que de plus en plus d'entreprises existantes se plient désormais à l'exercice du business plan et de la réflexion stratégique. Le processus est assez naturel pour les grosses structures, il l'est moins pour les PME et PMI », constate Claude Prim, responsable Entreprises chez BGL BNP Paribas. Certaines veulent réfléchir à leur stratégie future. D'autres se préparent à une reprise ou transmission et le repreneur veut connaître le potentiel actuel et les perspectives de l'entreprise. Dans tous les cas, la réflexion est bénéfique et aide à envisager l'avenir avec plus de sérénité. Même si aucun changement de cap ou d'investissement n'est prévu à brève échéance.

Au premier coup d'œil, un business plan se doit d'être convaincant. Autant le savoir, les investisseurs et autres business angels qui le recevront n'auront que quelques minutes pour se faire un avis. « L'executive summary, ou le résumé opérationnel introductif, doit être particulièrement soigné, conseille M. van der Laan. Il tiendra en une ou deux pages et donnera le meilleur aperçu possible du projet. Il ne doit pas s'attarder sur le produit et les données techniques, mais traduire en mots simples et efficaces la volonté de l'entrepreneur d'atteindre son but, en ciblant son discours sur le futur marché et ses clients. » Sa fonction sera de convaincre, de donner à d'autres l'envie de s'investir, en temps ou en argent, dans l'aventure.

Et quand il est question d'argent, l'important est d'assurer un retour sur investissement à ceux qui soutiendront l'entreprise, naissante ou déjà en croissance. « Le financement est souvent ce qui fait défaut, surtout dans le cadre du lancement d'

« L'ENTREPRENEUR  
DOIT VENDRE  
SON PROJET ET SE  
VENDRE LUI-MÊME »

TIES VAN DER LAAN  
(TIES CORPORATE FINANCE)



start-up innovantes. Le business plan est là essentiellement pour démontrer la viabilité du projet», explique Pascal Espen, partner chez PKF Weber & Bontemps, cabinet d'experts comptables et fiscaux. L'homme intervient régulièrement en tant que coach sur les questions financières au sein du programme 1, 2, 3 Go. « Bien sûr, il faut que le produit tienne la route, que l'idée soit porteuse. Mais le plus important est que les hypothèses à la base du plan financier soient réalistes et corroborées par des études de marché. Souvent, on découvre des prévisions de croissance exponentielles peu fidèles à la réalité du terrain. »

Ainsi, à côté du scénario idéal qui veut que l'entrepreneur réussisse à implanter rapidement son produit, envahisse le marché avec son produit et que

celui-ci touche son public, d'autres cas sont à prendre en compte. Le chiffre d'affaires pourrait ne pas décoller aussi vite que prévu, des retards pourraient intervenir dans l'installation de l'outillage, des frais imprévus pourraient surgir... À côté du « best case », il est bon d'envisager le « worst case scenario ». « Personne ne dispose d'une boule de cristal lui permettant de voir l'avenir, mais un bon business plan, qui envisage différents scénarii, permet de savoir où on se situe et où on va. Il offre une meilleure visibilité », constate Claude Prim chez BGL BNP Paribas. Le bon business plan permettra donc d'agir en connaissance de cause, et de réagir rapidement aussi en cas de coup dur.

La banque est évidemment un intervenant souvent sollicité quand il s'agit de financer un projet. } 62