

«Le business plan? C'est pour les nuls!»

Raphaël Cohen. Les lecteurs de la méthode de réalisation de projets publiée récemment par l'entrepreneur et professeur genevois ont été étonnés de ses propos expéditifs sur la notion si importante de plan d'affaires. Il insiste sur la meilleure alternative: le business case.

FRANÇOIS SCHALLER

Raphaël Cohen adore les bons mots. «Il existe un ouvrage qui s'appelle *Le business plan pour les nuls*, dit-il. Ça tombe bien, parce que les business plans, ça peut être vraiment pour des nuls!» Pas seulement les porteurs de projets qui s'y consacrent pendant des mois sans se rendre compte qu'ils perdent leur temps, mais aussi les investisseurs et autres parties prenantes qui exigent le document pour s'empressement de le classer sans l'avoir lu.

Vers la fin de son livre *Concevoir et lancer un projet – De l'idée au succès*, publié récemment aux Editions d'Organisation, à Paris (et très orienté business development), Raphaël Cohen liquide en quelques paragraphes le plan d'affaires, pièce maîtresse de toutes les méthodologies depuis vingt ans. «Nombreux sont les ouvrages qui expliquent très bien comment rédiger un plan d'affaires, ironise une note introductive. Nous nous abstenons donc de le faire à notre tour.»

Pensez-vous vraiment que la réalisation de projets commerciaux peut se passer de business plan?

Je ne dis pas que le business plan est inutile. Je pense simplement qu'il intervient en général beaucoup trop tôt. La consommation d'énergie qu'il requiert peut en plus neutraliser l'esprit d'entreprise. La fonction initiale que l'on a attribuée à ce document a fait des dégâts considérables. On ne cesse de répéter que 95% de ces plans ne sont pas lus par les investisseurs

potentiels. Et que, sur les 5% restants, un cinquième seulement débouche sur quelque chose. Le taux de réalisation est donc de 1%. N'est-il pas temps d'en conclure qu'il y a un problème?

Le business plan est un critère de sélection important. Comment un projet d'affaires peut-il mobiliser des partenaires s'il n'est pas formalisable?

Des critères sont bien sûr indispensables, mais le business plan n'est pas un bon critère. Il y a sans doute davantage de réalisations à succès parties de rien, ou élaborées avec un business plan alibi et fantaisiste, que de réussites basées sur de véritables business plans exécutés à la lettre.

«Le business case doit convaincre bien avant l'élaboration pénible du business plan!»

Le business plan sert au moins à clarifier et à confronter les idées de business.

Je ne le pense pas. Sa conception et sa rédaction prennent un temps précieux, demandent une énergie démesurée et stérile. C'est pénible, douloureux, décourageant. Et il n'y a en général aucune confrontation d'idées durant sa rédaction. La réalité montre que les porteurs de projets ont tendance à raconter ce que leurs interlocuteurs auront envie de lire. Avec une puissance de conviction à peu près nulle.

Il s'agit en fait d'une analyse fonctionnelle du projet (ou de l'affaire). Dérivé de la gestion stratégique des grandes structures analysant de manière synthétique les forces et faiblesses par rapport à une mission, le business plan impose un découpage par fonction: marché, marketing, vente, production, trésorerie, R&D, R&H... Et finance, bien entendu. Pour un entrepreneur ou un porteur de projet en général, c'est tout simplement contre nature. Chaque projet est abordé comme un tout. S'y prendre sur le mode fonctionnel du business plan est aussi efficace que si l'on voulait concevoir ou vendre une voiture en se concentrant sur ses fonctionnalités: charge utile, accélération, courbe de freinage, couple de boîte à vitesses, rayon de braquage...

Ce sont tout de même les conseils d'administration, les exécutifs, les investisseurs qui demandent ce document!

Les investisseurs? De moins en moins. Ils en reviennent!

Ils demandent alors un executive summary, résumé du plan d'affaires, sur une à trois pages au lieu des 30 ou 50 avec annexes.

C'est un progrès, non?

C'est en tout cas la preuve que le business plan n'est pas adéquat. Et l'executive summary peut être pire, puisqu'il s'agit du résumé d'un document lui-même problématique.

Alors que préconisez-vous?

Un simple document de quelques pages – une dizaine en PowerPoint si l'on aime



RAPHAËL COHEN

cela – qui présente l'idée et répond clairement et simplement aux questions que les décideurs se posent inmanquablement. Appelons cela un «opportunity case», ou un «business case». C'est cette étape qui est vraiment décisive. La première bataille à gagner. Et elle peut se préparer en quelques heures! Après cela, lorsque les parties à convaincre le sont – ce qui met évidemment le porteur de projet dans une situation nouvelle, bien plus confortable et motivante –, on peut alors imaginer une suite qui aille jusqu'au business plan complet. Ou directement à la réalisation.

Comment en êtes-vous arrivé à accorder autant d'importance à cette étape?

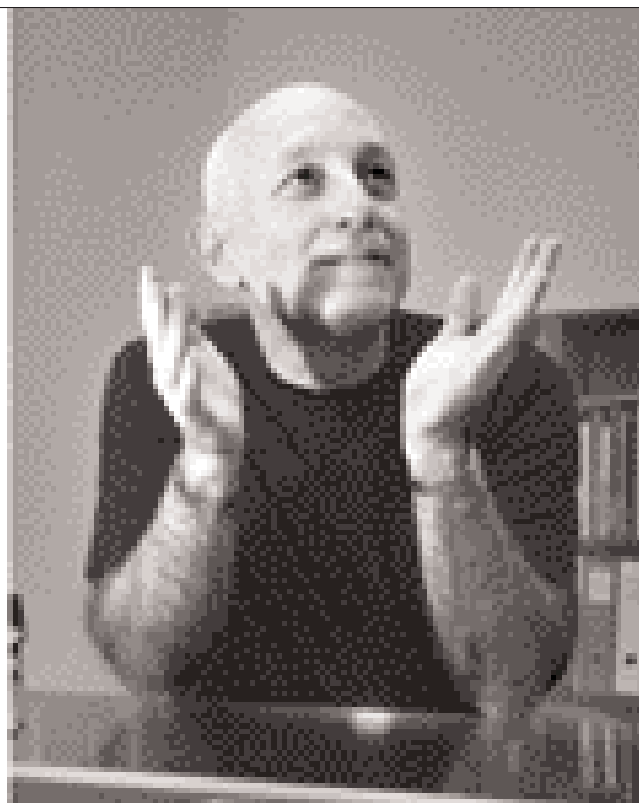
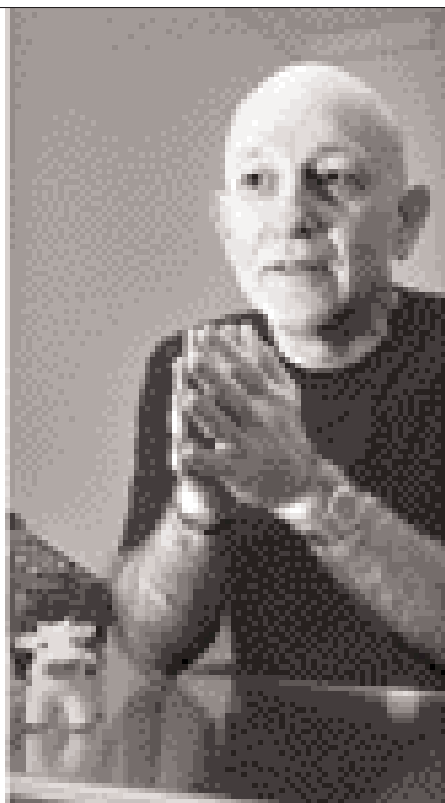
En observant simplement ce qui intéresse investisseurs ou dirigeants amenés à soutenir ou éliminer des projets internes, et les questions que se posent les porteurs de projets qui réussissent. Qu'est-ce qui est déterminant dans le processus de décision? Il y a en général une idée de business, puis des réponses claires et ►

LE MAÎTRE DU IPOP

- ◆ **Charisme.** Auteur de nombreux textes pour *PME Magazine* depuis des années, le Genevois Raphaël Cohen est aussi connu en Suisse romande pour ses présentations remarquées dans les manifestations économiques et de management.
- ◆ **Polyvalence.** Ancien chef d'une entreprise commerciale opérant dans le textile et à l'échelle internationale (Getratex, créée par son père), il se consacre aujourd'hui à l'enseignement et à la recherche: directeur du Certificat en entrepreneurship et business development à HEC Genève, professeur ordinaire à Thunderbird, la plus ancienne école américaine de global business et management. Il est aussi administrateur de sociétés et investisseur (dans les technologies notamment).
- ◆ **Références.** La société Getratex existe toujours, sous le nom actualisé de

Management Boosters. Parmi ses activités, l'édition d'un logiciel développé par Raphaël Cohen lui-même et intitulé IpOp (acronyme d'Innovation Par les OPPortunités). Parmi les utilisateurs de référence, le légendaire Palo Alto Research Center, du groupe Xerox (d'où est sorti le premier ordinateur personnel il y a plusieurs décennies), qui l'applique dans l'évaluation des projets de ses chercheurs. Et le groupe France Télécom, pour ses réalisations innovantes et le business development.

- ◆ **Méthode.** Publié récemment par les Editions d'Organisation, à Paris, «Concevoir et lancer un projet – De l'idée au succès» est aussi basé largement sur le modèle IpOp, qui part d'une «déclaration d'opportunité» pour aboutir à une définition du succès, puis au plan d'action tactique avec, en prime, un business case pour convaincre les décideurs. Le texte est parsemé de séquences humoristiques (www.ipomodel.net).



«Un projet convaincant devrait tenir sur quelques pages.»

► convaincantes aux inévitables objections. Le business case répond sur le mode du pourquoi. Pourquoi le projet devrait réussir. Ce n'est qu'après que devrait entrer en scène le business plan, pour répondre à la question du comment. Et si le business case ne convainc pas, il n'est pas nécessaire de s'épuiser à rédiger un plan de mise en œuvre...

Existe-t-il une marche à suivre du business case?

Il n'y a pas de marche à suivre universelle. L'approche doit être pragmatique et adaptée à la nature de chaque projet. Les manières de convaincre sont variables d'un individu à l'autre. Elles devraient aussi dépendre des personnes à convaincre. Cela dit, je propose dans mon livre un arbre de décision qui fonctionne assez bien dans la mesure où il reprend ce que l'esprit fait de manière plus ou moins rationnelle ou intuitive. On suit un raisonnement en passant d'une étape à l'autre. Chaque étape est éliminatoire: suis-je d'accord avec la réalité des besoins ou attentes auxquels je propose de répondre? Si oui, je passe à la question suivante. Si

non, j'arrête. La solution envisagée est-elle convaincante? Existe-t-il de véritables avantages concurrentiels? Le potentiel est-il suffisant? Le niveau de risque acceptable? Le plan d'action réaliste? Etc.

Comment faire pour anticiper les objections?

En général, l'innovation génère des types d'objections spécifiques dans chaque secteur. Le meilleur moyen de les anticiper est d'avoir des discussions préalables avec les intéressés. Mais les réflexes de défense les plus classiques se retrouvent à peu près partout, comme une sorte de tyrannie culturelle de la résistance. Et pour être convaincant, il ne faut pas submerger ses interlocuteurs de détails. C'est en général ce qui se passe. Craignant de donner l'impression de ne pas maîtriser leur sujet, les porteurs de projets multiplient les données. Alors qu'ils devraient aller droit au but. Si le lecteur du business case veut davantage d'infos, il pourra toujours les demander. S'il en demande, c'est bon signe. L'objectif est d'obtenir une adhésion conditionnelle, pas définitive! **PME**

Tyrannies de la résistance

L'opportunity case doit permettre de contourner les réflexes de défense classiques qui peuvent être qualifiés de «tyrannies de la résistance».

- ◆ **LA TYRANNIE DES MARCHÉS SERVIS:** «Nos clients actuels n'aimeront pas...»
- ◆ **LA TYRANNIE DES MODÈLES ÉCONOMIQUES ÉTABLIS:** «Ce n'est pas ainsi que nous avons l'habitude de gagner de l'argent...»
- ◆ **LA TYRANNIE DES DISTRIBUTEURS:** «Nos distributeurs n'aimeront pas...»
- ◆ **LA TYRANNIE DE LA STRATÉGIE EN COURS:** «Nous ne sommes pas dans ce type d'activité...»
- ◆ **LA TYRANNIE STRUCTURELLE** (ou organisationnelle): «Si ce projet ne peut pas être pris en charge par l'une de nos unités d'affaires, il n'a pas sa place dans notre organisation...»
- ◆ **LA TYRANNIE DES CONTRAINTES FINANCIÈRES ARBITRAIRES:** «Si ce projet ne peut pas générer tant de millions dans un délai de tant d'années, ce sera une perte de temps.»
- ◆ **LA TYRANNIE DU VOCABULAIRE:** «Ce business (ou cette technologie), c'est du charabia pour nous.»

Extrait de «Concevoir et lancer un projet – De l'idée au succès», Editions d'Organisation