

Faut-il brûler les plans d'affaires ?

L'INCONTOURNABLE *BUSINESS PLAN* A DU PLOMB DANS L'AILE : CONÇU POUR ET PAR LES GRANDES ORGANISATIONS, IL RÉPOND MAL AUX BESOINS DES PORTEURS DE PROJET.

► Raphaël Cohen

Faut-il suivre David Gumpert qui, après avoir écrit deux livres sur les mérites du plan d'affaires, a l'audace de remettre en question son utilité dans son dernier ouvrage ⁽¹⁾? En tout cas, le dogme du plan d'affaires dans les démarches de création d'activité fait débat. Et sa remise en question ne s'appuie pas sur des études statistiques, mais sur les observations empiriques de praticiens œuvrant sur le terrain.

Une étude récemment publiée par Babson Collège ⁽²⁾, un des bastions de l'*entrepreneurship*, établit que l'élaboration d'un plan d'affaires n'augmente pas les probabilités de succès : il n'y aurait pas de différence, en termes de réussite, entre les jeunes pousses qui ont démarré avec et celles qui ont démarré sans. S'ils ne rejettent pas définitivement le plan d'affaires, les résultats de cette étude posent à tout le moins la question de son utilité.

Comment se fait-il 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 spécialement consacré à sa rédaction? Pourquoi un très grand nombre de concours de plans d'affaires sont-ils organisés à travers le monde? Pourquoi une véritable industrie dans ce domaine (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 dollars)

est-elle née, si ce n'est pour soutenir les porteurs de projets tenus d'en rédiger un ?

De façon 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 plan d'affaires est vraiment treize fois plus importante que la théorie qui a engendré le communisme...

Un outil issu de l'univers corporate

Il n'y a bien évidemment pas de réponse absolue 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 prenantes (*stakeholders* en anglais) 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 ?

Notre hypothèse est que, faute de 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 acteurs, venant d'un univers *corporate*, étaient familiarisés avec les outils de la réflexion stratégique, ils ont emprunté, en l'adaptant, un modèle utilisé dans cet univers.

Raphaël Cohen, entrepreneur, expert en stratégie et en gestion d'entreprise, enseigne à Thunderbird University (Phoenix, Etats-Unis) et à HEC Genève. Il est l'auteur de *Concevoir et lancer un projet*, Editions d'organisation 2006. L'auteur tient à remercier Claude Ananou, chargé de cours à HEC Montréal, pour sa contribution à la rédaction de cet article.

De manière très simplifiée, la réflexion stratégique traditionnelle, visant à réaliser la mission/vision de l'organisation, consiste d'abord, en s'appuyant sur une analyse « forces/faiblesses, opportunités/menaces » (« *SWOT analysis* »), à développer une stratégie permettant de saisir des opportunités en optimisant l'utilisation des forces de l'entreprise, évitant les menaces et limitant l'impact de ses faiblesses. Une fois définie, cette stratégie 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, et ce de manière cohérente et coordonnée.

Cette manière de présenter les choses est très bien adaptée à la mise en œuvre d'une stratégie déclinée du haut vers le bas (*top down*). L'activité de chaque fonction est non seulement décrite, mais aussi justifiée, tandis qu'un plan d'action structuré par fonction est construit. Cette démarche est tout à fait adaptée aux grandes organisations qui ont des responsables par division – c'est d'ailleurs la raison pour laquelle le plan d'affaires est structuré selon ces mêmes fonctions.

Il était évidemment tentant de demander aux porteurs de projets de présenter leur idée de start-up sous la même forme. Ce format force les créateurs d'entreprise à mettre de l'ordre dans leurs idées pour les présenter de manière structurée. Cela permet aussi non seulement de 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. Ecrire un plan d'affaires requiert effectivement un effort important.

Comme l'a démontré Magnus Klofsten ⁽³⁾, la détermination et l'engagement du porteur de projet sont un prérequis 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, elle n'est pas une qualité indispensable pour réussir sur le terrain. Nombre de créateurs d'entreprise ont d'ailleurs brillamment réussi sans être capables de rédiger un *business plan* (ce qu'illustre bien l'exemple de l'encadré page 27). Celui-ci ne garantit en rien qu'un individu saura s'adapter aux opportunités

Les points forts

Exigence des investisseurs, le plan d'affaires dans la création d'entreprise est surtout un moyen de sélectionner les projets ; l'exercice ne présage en rien du succès sur le terrain.

Il est en revanche contraignant et coûteux voire contre nature car il privilégie une démarche fonctionnelle, peu adaptée à ce stade, sur une approche globale.

Mieux vaut opérer en deux temps : favoriser le questionnement sur le projet, via un dossier d'opportunité, avant d'élaborer, si besoin est, un plan de mise en œuvre.

et conditions changeantes auxquelles il sera confronté en tant qu'entrepreneur...

Reconnu par le monde académique

Le plan d'affaires a joué un rôle fondamental dans la reconnaissance de l'entrepreneuriat comme discipline universitaire. Il faut en effet rappeler que son enseignement

› (1) D. E. Gumpert, *Guide to Creating a Successful Business Plan*, Inc. Pub, 1990 ; *Burn Your Business Plan ! What Investors Really Want from Entrepreneurs*, Lauson Publishing Co, 2003.

› (2) J. Lange, A. Mollow, M. Pearlmutter, S. Singh et W. Bygrave, *Pre-startup Formal Business Plans and Post-startup Performance : A Study of 116 New Ventures*, *Venture Capital*, vol. 9, n° 4, 2007.

› (3) M. Klofsten, *The Business Platform*, European Commission, TII, 1998.

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 stratégie et 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, que la structuration par fonction propre au plan d'affaires était pratiquement un « passage obligé » pour faire accepter l'entrepreneuriat à un monde académique rompu à la démarche stratégique. Maintenant que cette crédibilité est établie, une adaptation ou une évolution peuvent plus facilement être envisagées, sans nuire à la reconnaissance académique de l'entrepreneuriat.

Une démarche 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 son projet. 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.

La structure par fonction du plan d'affaires 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 constaté 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. 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 fonction (voir plus loin « Une approche plus adéquate »).

Parmi ceux qui ont rédigé un plan d'affaires, nous n'en connaissons que très peu qui ont eu du plaisir à le faire ; une très large majorité au contraire affirme avoir souffert durant sa rédaction. Démarche peu naturelle et peu agréable, le plan d'affaires est généralement vécu comme une contrainte que certains qualifient de « parcours du combattant ».

Faible retour sur investissement

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 pour l'écrire, est cor-

Le créateur voit dans le plan d'affaires le sésame pour obtenir les ressources dont il a besoin.

véable à merci. La perspective d'une décision favorable qui lui permettrait de réaliser son projet représente une carotte suffisante pour qu'il consacre un temps considérable à le rédiger. La collecte d'informations est un des facteurs particulièrement chronophages. N'ayant pas connaissance de statistiques significatives détaillant le temps nécessaire pour rédiger un plan d'affaires, 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. Outre un 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.

En supposant que le coût puisse être chiffré, il reste à évaluer le retour sur investissement de cet effort. Le hic est que les apporteurs de capital-risque admettent généralement que 90 à 95 % des plans d'affaires reçus ne sont pas lus, car éliminés sur la base de l'*executive summary*. Parmi les autres, seuls un ou deux font l'objet d'un examen minutieux.

On observe aussi que les investisseurs font souvent évoluer la stratégie de mise en œuvre, ce qui rend obsolète le plan d'action initial contenu dans le plan d'affaires.

Le taux de déchet pour le moins élevé des plans d'affaires – plus de 90 % n'atteignant pas leur objectif – affecte bien évidemment le retour sur investissement. Et un investissement qui ne rapporte rien porte le doux nom de « gaspillage ».

Une approche plus adéquate

Facteur de succès non démontré, exercice contre nature et douloureux, au coût élevé et au faible retour sur investissement : le bilan du plan d'affaires n'est pas très glo-

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

Si cet exercice 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 face à la multitude de projets qui leur sont soumis. Le plan d'affaires joue le même rôle qu'un CV pour un recruteur : convaincre le décideur d'aller plus loin dans l'exploration !

Comme cela a été confirmé par de nombreux auteurs ⁽⁴⁾, un des facteurs essentiels pour ne pas dire fondamentaux de la réussite d'une création d'entreprise est l'adéquation

entre le projet et le porteur de projet. 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. Le plan d'affaires tient lieu de filtre. Ce

Les investisseurs font souvent évoluer la stratégie de mise en œuvre, ce qui rend le plan initial obsolète.

n'est toutefois que la première étape. Elle est suivie de la rencontre avec l'équipe et d'un examen approfondi du projet. Toutes les discussions entre décideurs et candidats entrepreneurs 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 expérience, un regard différent, un soutien en management ou encore une dose d'ambition et d'audace supplémentaire. Leur contribution ne pouvant, bien évidemment, pas être prévue au stade de la rédaction du plan d'affaires, le plan d'action initial est

› (4) S. Marion et P. Senicourt, *Plan d'affaires : réponses aux nécessités et réduction des hasards*, Les éditions de l'ADREG, 2003 ; W. A. Sahlman, « How to Write a Great Business Plan », *Harvard Business Review*, juillet-août 1997.

presque toujours amené à évoluer. Dès lors, plutôt que de proposer d'office un plan détaillé tel que celui qui est inclus dans le plan d'affaires, il serait plus opportun de n'y indiquer que les grandes lignes de la stratégie de mise en œuvre initialement envisagée.

A 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 « quoi » et le « pourquoi ») jusqu'à sa mise en œuvre sur plusieurs années avec l'analyse détaillée des ressources nécessaires (le « comment »). Cela fait beaucoup pour un seul document...

Le dossier
d'opportunité
permet d'obtenir
une adhésion de
principe au projet
de la part
du décideur.

Modéliser les questions clés

A 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. Etant 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. Mieux vaut se focaliser sur la première étape du processus d'analyse des décideurs.

Cette première phase peut être modélisée dans un arbre de décision ⁽⁵⁾. Elle consiste à répondre aux premières questions fondamentales que se pose le décideur afin de savoir si le projet mérite son attention. En réalité, la plupart des décideurs ne se posent 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.

bilité de l'équipe et à un ordre de grandeur des ressources nécessaires.

Comme ces questions visent en fait à obtenir un intérêt de principe, nous proposons de faire appel à un document beaucoup plus approprié que le plan d'affaires : c'est le dossier d'opportunité ou dossier d'affaires qui n'aborde que le « quoi » et le « pourquoi ». Ce document répond aux questions clés de manière plus élaborée qu'un *executive summary* mais beaucoup moins détaillée qu'un plan d'affaires ⁽⁶⁾. Il vise à obtenir une adhésion de principe ayant pour objectif d'amorcer les étapes suivantes : ren-

contre, évaluation de l'équipe, vérifications, analyse du plan d'action, etc.

Dans l'esprit des décideurs, la question de savoir comment le projet peut concrètement être mis en œuvre ne se pose que plus tard. Elle ne mérite en effet pas d'être abordée tant que le projet et l'équipe n'ont pas convaincu. Autrement dit, la première étape est d'obtenir, grâce à un dossier d'opportunité de cinq à dix pages, confirmation de l'intérêt du décideur. Ce n'est qu'une fois cet intérêt exprimé et complété par l'évaluation de l'équipe que se pose la question des modalités de mise en œuvre du projet. A ce stade, il faut éventuellement présenter un plan de mise en œuvre ou d'exploitation de l'opportunité pour permettre d'évaluer la faisabilité.

En pratique, trois cas se présentent :

► 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

► (5) Voir R. Cohen, *Concevoir et lancer un projet*, Editions d'organisation, 2006

► (6) 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-t-elle et quels sont les avantages concurrentiels dont elle dispose ? Quels sont le marché potentiel et les objectifs mesurables à atteindre dans le temps ? Quel est le *business model* ? Quels sont les facteurs clés du succès et les contraintes ? Quels sont les risques et comment les gérer ? Quelles sont les ressources nécessaires ? Les porteurs du projet sont-ils capables de le concrétiser ? etc

Une histoire édifiante

Pour illustrer avec un exemple montrant que le plan d'affaires n'est pas une condition impérative pour réussir, relatons le vécu de Jerry Greenfield et Ben Cohen qui, lorsqu'ils ont décidé de lancer avec une mise de fonds de 8000 dollars une entreprise de vente de crèmes glacées dans le Vermont, se sont adressés à leur banque pour obtenir un prêt de 4000 dollars. 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'était 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 prévoir 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 & Jerry's ». ■

de lui présenter un plan de mise en œuvre. Résultat : on a économisé l'effort de rédaction du plan d'affaires ;

► le décideur est emballé par le projet et fait suffisamment confiance à 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 ;

► situation intermédiaire, le décideur est intéressé, mais veut analyser le plan d'action. 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 de mise en œuvre envisagé, d'autant plus que sa rédaction sera substantiellement allégée par rapport à ce qu'aurait été celle d'un plan d'affaires complet. Ce plan de mise en œuvre pourrait justement correspondre au plan d'affaires, duquel on aurait enlevé les éléments visant à justifier la raison d'être du projet (déjà été traités dans le dossier d'opportunité).

Cette démarche en deux temps – dossier d'opportunité répondant aux questions clés, puis plan de mise en œuvre de cette oppor-

tunité – 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, ayant l'ambition de répondre d'emblée à la totalité des questions,

les inonde d'informations dépassant leur besoin du moment, lequel se résume à savoir s'il vaut la peine d'aller plus loin avec cette opportunité. Le dossier d'opportunité structuré par question clé plutôt que par fonction organisationnelle est non seulement

plus agréable à lire, mais il facilite l'appréciation des décideurs. Il est aussi plus agréable à rédiger, même s'il requiert une réflexion approfondie.

Cette approche s'inscrit d'ailleurs dans une tendance émergente à « conter des histoires »⁽⁷⁾. Steve Jobs⁽⁸⁾ y excelle. Lorsqu'il présente un produit, il captive son auditoire

*Une démarche
en deux temps
est parfaitement
en phase avec
le mode
d'évaluation
des décideurs.*

► (7) *Story telling*, plusieurs fois évoqué dans la *Harvard Business Review*.

► (8) Voir le lancement de l'iPhone sur <http://events.apple.com.edgesuite.net/j47d52oo/event/>

en racontant des histoires plutôt qu'en présentant les caractéristiques du logiciel et celles du matériel. Il prend son public par la main et l'emmène là où il veut... Ce mode de présentation n'est pas réservé à la forme orale ; il a inspiré le concept de dossier d'opportunité.

Stimuler la réflexion préalable

Priver les porteurs de projet 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 auxquelles on risque d'être confronté par la suite 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 Filion⁽⁹⁾.

Une modélisation des questions clés que doivent se poser les porteurs de projet⁽¹⁰⁾ apporte une solution de remplacement qui favorise la maturation du projet tout en préparant la rédaction du dossier d'opportunité. L'utilité du 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 consultés indiquent avoir beaucoup de facilité, en procédant ainsi, 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⁽¹¹⁾ qu'une des composantes de la démarche entrepreneuriale est de permettre au porteur de projet de démontrer sa flexibilité sans toutefois perdre son opiniâtreté. La réflexion préalable du préprojet lui donne les moyens de positionner dans un contexte plus large les adaptations requises par l'évolution des circonstances.

Alimenter l'intuition des porteurs de projet

Il est intéressant d'établir un parallèle avec les conclusions d'une étude réalisée par Ap Dijksterhuis⁽¹²⁾ qui montre que les meilleures décisions sont obtenues après avoir pris connaissance des informations mais sans y avoir longuement réfléchi. Autrement dit, l'inconscient contribue à faire de meilleurs choix que l'analyse systématique et rationnelle.

L'interprétation particulièrement intéressante de l'expérience de cet auteur est que pour tirer le meilleur parti de son intuition, il faut donner de la matière première à l'inconscient. Le secret réside dans le questionnement. Comme Thierry Verstraete et Bertrand Saporta le mettent en évidence, le questionnement est au centre de la plupart des ouvrages consacrés à la création d'entreprise. L'utilité de toute réflexion préalable est précisément d'activer le questionnement, mais aussi d'alimenter l'intuition à laquelle Ap Dijksterhuis fait référence. Les témoignages reçus des porteurs de projet laissent entendre que le recours à un modèle, tel que le modèle IpOp, est bien plus apprécié que la rédaction

L'inconscient contribue souvent à faire de meilleurs choix que l'analyse systématique et rationnelle.

> (9) C. Borges, G. Simard et L.-J. Filion, « Entreprendre au Québec, c'est capital ! », *Cahiers de recherche de la chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A. Bombardier*, n° 2005-03.

> (10) Voir par exemple le modèle IpOp, présenté dans *Concevoir et lancer un projet*, op. cit.

> (11) J. W. Mullins, *The New Business Road Test : What Entrepreneurs and Executives Should Do before Writing a Business Plan*, 2^e édition, Prentice Hall, 2006.

> (12) A. Dijksterhuis, « When to Sleep on It », *Harvard Business Review*, 2007.

Serono a testé le Modèle IpOp dans son centre suisse de R&D

Serono ⁽¹⁾, la plus grande entreprise européenne de biotechnologie, dépense environ 22 % de son chiffre d'affaires en R&D. Le rendement de la R&D n'est pas toujours prévisible et certaines découvertes peuvent parfois sembler inappropriées par rapport aux objectifs de l'entreprise. Cela paraissait être le cas pour BioCell, un nouveau bio-senseur, qui permet de simuler et d'enregistrer les activités fonctionnelles électriques des nerfs et des muscles dans des systèmes de culture de cellules et de tissus *in vitro*.

Cette nouvelle approche avait été développée par BioCell-Interface S.A. et son inventeur, le Dr Luc Stoppini, engagé par l'Institut de recherche pharmaceutique de Serono pour développer des applications spécifiques de cette technologie. En parallèle à ses projets scientifiques, le Dr Stoppini et sa petite équipe ont réussi à vendre plusieurs machines de mesure à d'autres laboratoires dans le monde. Toutefois, lorsque le budget de cette équipe fut passé en revue, la direction fut tenté de suspendre cette recherche, qui ne correspondait pas aux priorités de Serono.

Le Dr Arnaud Ythier, responsable à l'époque du développement du domaine thérapeutique neurologie, pensait pourtant qu'il existait une oppor-

tunité à exploiter ce système biologique à haute valeur ajoutée. Il prit ainsi l'initiative de repenser ce projet à l'aide du Modèle IpOp. Cela le conduisit à proposer un modèle d'affaires différent qu'il a consigné dans un dossier d'opportunité de dix pages démontrant le potentiel de cette technologie. Ce dossier confirmait que Serono pouvait non seulement utiliser cette technologie pour accélérer les tests de nouvelles substances mais aussi tirer parti d'un essaimage (*spin-off*). Ce document concis a finalement convaincu la direction de Serono de mettre en œuvre ses recommandations.

Cet exemple montre que le potentiel de certaines innovations n'est pas systématiquement identifié. Les inventeurs ont l'intuition que leur invention a du « potentiel » mais il leur manque souvent les outils pour le démontrer. En utilisant une méthode d'évaluation et d'enrichissement simple et systématique, comme celle proposée par le Modèle IpOp, n'importe quel innovateur peut vérifier si la commercialisation de son invention vaut la peine d'être envisagée. ■

Dr Arnaud Ythier et Dr Luc Stoppini, Serono

(1) Ce témoignage a été rédigé avant l'acquisition de Serono par Merck en 2006.

tion d'un plan d'affaires. L'utilisation d'un modèle, moins chronophage et plus conviviale pour un résultat généralement plus riche, se pose donc comme une véritable alternative au plan d'affaires.

Rejoignant les conclusions de l'étude de Babson College, nous considérons, maintenant qu'une meilleure alternative existe, que la rédaction d'un plan d'affaires n'est donc plus, à part sa fonction de communication avec 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. Ce questionnement préalable est certainement la meilleure manière de se préparer à affronter la situation que Mintzberg décrit de la façon suivante ⁽¹³⁾ : « Dans sa version entrepreneuriale, l'élaboration des stratégies se caractérise par des sauts spectaculaires dans l'inconnu. »

Il ressort de cette analyse que le plan d'affaires reste conceptuellement intéressant mais qu'en pratique et pour tenir compte de la

*Le plan d'affaires
reste un concept
intéressant,
mais qu'il vaut
mieux scinder en
deux documents
successifs.*

> (13) H. Mintzberg, *Safari en pays stratégie*, Village mondial, 1999.

démarche des décideurs, il est opportun, dans bien des circonstances, de le diviser en deux documents distincts établis successivement : dans un premier temps, un dossier d'opportunité pour obtenir un intérêt de principe suivi, dans un deuxième temps, d'un plan de mise en œuvre pour confirmer la faisabilité. La faiblesse du plan d'affaires est peut-être de vouloir répondre dans un unique document aussi bien au « pourquoi » un projet mérite d'être envisagé qu'au « comment » il peut être mis en œuvre. Or le dicton nous rappelle que « qui trop embrasse mal étreint ».

*Vouloir répondre
au « pourquoi »
un projet mérite
attention plutôt
qu'au comment
le mener à bien
est discutable.*

Ces réflexions n'enlèvent rien à l'utilité du plan d'affaires comme outil de formation à l'entrepreneuriat, dans la mesure où ses différentes rubriques – les fonctions de l'entreprise – constituent un bon fil rouge pour aborder 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 l'approche non seulement la plus conviviale et la plus rapide, mais aussi celle qui stimule le questionnement le plus enrichissant et le plus susceptible de donner des munitions à leur intuition. ■