

## **Brûlons (un peu) les business plans !**

*L'impact du business plan sur la performance de l'entrepreneur est contesté. Souvent considéré comme une obligation, le business plan a-t-il dès lors encore une utilité ?*

Dans la vie d'un entrepreneur, la rédaction d'un business plan (ou plan d'affaires) solide constitue un passage obligé. Du moins, cette assertion est véhiculée par la plupart des structures de soutien à l'entrepreneuriat et des acteurs financiers. Elle est dès lors bien ancrée dans l'imaginaire collectif.

Pourtant, les études sur l'influence de la planification sur la performance de l'entrepreneur montrent des résultats tantôt positifs, souvent négatifs ou neutres. Malgré tout, ce sont plus de 10 millions de business plans qui sont rédigés annuellement de par le monde alors que le temps, l'argent et les autres ressources qui y sont consacrées par l'entrepreneur pourraient être utilisés à d'autres fins : prospection de clients, établissement de relations de confiance avec les fournisseurs, etc. En outre, une étude suédoise révèle qu'une majorité des entrepreneurs ne suivent pas leur business plan et ne l'actualisent que très rarement<sup>1</sup>.

La théorie de l'effectuation, développée récemment par Saras Sarasvathy en étudiant le comportement décisionnel d'entrepreneurs-experts, affirme notamment qu'il est préférable de se concentrer sur les moyens, plutôt que sur les fins. En d'autres termes, il vaut mieux partir de ce qu'on a, de ce qu'on sait, et de qui on connaît pour construire son objectif, plutôt que d'adopter la dynamique inverse qui est au cœur du business plan. L'entrepreneur « effectual » réduit ainsi l'incertitude liée à son activité et peut choisir d'avance quelle perte éventuelle il/elle est prêt à assumer. Une étude réalisée par Deloitte sur les entreprises performantes en Belgique révèle d'ailleurs que celles-ci décident sans forcément avoir un business plan détaillé mais restent conscientes qu'un échec est possible<sup>2</sup>.

Comment expliquer ce paradoxe et justifier le fait que les organismes de soutien à l'entrepreneuriat continuent à inciter les porteurs de projet à rédiger un business plan – certaines structures en font même l'objectif premier de l'accompagnement – alors que celui-ci ne sera pas suivi par l'entrepreneur ? Faut-il brûler le business plan ?

Nos observations nous amènent à adopter une position nuancée. En effet, si la rigidité du business plan constitue une limite importante de l'outil, il ne faudrait pas tomber dans l'excès inverse d'arguer de son inutilité totale. D'abord, d'un point de vue tout à fait utilitariste, le business plan peut constituer un moyen pour l'entrepreneur de gagner de l'argent grâce à des compétitions (organisées dans la tradition des universités anglo-saxonnes). Ensuite, le business plan démontre que l'entrepreneur a pris le temps de s'arrêter pour réfléchir à son projet, à ses ressources et ses besoins. Il peut constituer une forme d'auto-sélection des entrepreneurs et de leur projet grâce à la réflexion autocritique qu'il nécessite. Tout le monde ne peut pas entreprendre et tous les projets n'ont pas vocation à exister et/ou à survivre. Dès lors, sans être la panacée, la démarche sous-jacente à la

---

<sup>1</sup> Karlsson, T., & Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 27-45.

<sup>2</sup> Les trois ingrédients du succès. *La Libre Belgique*, 18 septembre 2013.

rédaction d'un business plan contribue à prévenir certains échecs prévisibles. Tomber dans le travers inverse de lancer son idée sans trop de précaution, à l'instar de ce que préconisent des plateformes de crowdfunding, peut en effet se révéler désastreux pour l'entrepreneur en cas d'échec, notamment en termes de réputation.

La fonction majeure du business plan relève du problème de légitimité de l'entrepreneur et du projet. En effet, il s'agit d'envoyer un signal, aux investisseurs en particulier, que l'entrepreneur se conforme à une pratique considérée comme allant de soi et que sa démarche est par conséquent légitime. Même si la planification n'est pas suivie par la pratique dans les activités quotidiennes, ce gain de légitimité permet parfois d'accéder à des ressources complémentaires. En entrepreneuriat social, cette question de légitimité est particulièrement prégnante puisqu'il s'agit de convaincre de nombreuses parties prenantes d'adhérer au projet, et pas uniquement les consommateurs, dans un contexte de plus grande rareté des ressources. L'entrepreneur social doit par conséquent montrer l'impact potentiel de ses activités pour prouver la légitimité de son projet. Or, la planification est plus hasardeuse compte tenu de la difficulté de chiffrer l'impact social, qui ne se mesure pas uniquement en termes de flux financier. Ceci plaide donc pour une approche plus flexible du business plan que celle traditionnellement préconisée.

Plus globalement, il est nécessaire de renforcer la légitimité des entrepreneurs (sociaux) et de leur projet par d'autres moyens que le seul business plan. Cela commence par un travail fondamental sur la légitimité d'entreprendre, à savoir des politiques de dédramatisation de l'échec entrepreneurial, d'augmentation de la tolérance au risque et de déconstruction de l'image de l'« entrepreneur-fraudeur », encore trop souvent véhiculée dans la population et certaines administrations, ainsi qu'une formation à l'esprit d'entreprendre plus généralisée.

Frédéric Dufays, Doctorant en Sciences Economiques et de Gestion, FRESH (FRS-FNRS), HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège, [F.Dufays@ulg.ac.be](mailto:F.Dufays@ulg.ac.be)