

LE BUSINESS PLAN EN PRATIQUE

Conseils d'un chef d'entreprise pour construire et rédiger votre business plan

Patrick DUSSOSSOY

Annexe 1 : modèle de présentation de Business Plan

Le modèle proposé suit la logique de construction de votre stratégie, telle qu'elle est présentée dans les premières parties du livre. Il met en avant tous les points importants pour convaincre vos partenaires. Vous lui préférerez peut-être un ordre différent pour accrocher tout de suite votre interlocuteur sur ce qui va l'intéresser le plus. Tout ne sera pas écrit dans ce plan, parce que certaines informations devront rester confidentielles. D'autres ne seront pas nécessaires pour convaincre.

Synthèse, résumé

Vous ne remettrez jamais un rapport complet à un interlocuteur sans l'avoir rencontré. Par contre, vous pourrez être amené à adresser un résumé à un partenaire potentiel pour solliciter un rendez-vous.

Document d'une page ou deux qui couvre l'essentiel de votre projet pour convaincre votre interlocuteur d'aller plus loin, il doit être concis, clair, facile à lire. Il doit pouvoir être distribué sans risquer de dévoiler des informations confidentielles - voir page 189.

Plan stratégique

Objectifs personnels, vision à long terme, valeurs du créateur ne font pas partie normalement du business plan adressé à vos futurs partenaires. Mieux vaut les garder pour une présentation orale.

Modèle de stratégie – page 34

Objectifs – page 37

1. Plan stratégique marketing

Le plan marketing est la base de votre business plan. Il doit être en première partie de votre présentation. Il comprend, dans l'ordre :

- Le métier, son environnement - page 43

- Les marchés - page 47

Segmentation et cibles préférentielles de clientèle

- Les produits, et/ou services, le positionnement - page 51

- La concurrence - page 55

Analyse des forces et faiblesses pour choisir le ou les avantages concurrentiels, facteurs clés de votre réussite..

- Les prix des produits et/ou services - page 59

- La distribution - page 63

Choix de l'emplacement pour un commerce

- La communication - page 69

2. Les ressources et l'organisation

Cette partie va moins intéresser les financiers. Elle sera cependant importante pour des partenaires industriels ou pour un financier ayant un parcours antérieur dans l'industrie, le commerce ou les services.

Production - page 79

Adéquation de la production avec la cible et le positionnement, cohérence des prix de revient ; capacités

Innovation - page 82

Source de développements futurs, reflète la vision du créateur

La qualité - page 82

Pour montrer une réelle volonté et capacité à mettre en place des procédures et pas seulement une promesse banale

Achats et fournisseurs - page 85

Capacité à s'approvisionner avec les bons produits, avec des fournisseurs clés et à des prix compétitifs

Investissements à prévoir - page 89

En estimer le coût global pour vos besoins au départ et dans le temps. Calculer les amortissements correspondants

L'organisation, les processus, les pratiques - page 91

Ce paragraphe n'est pas indispensable, sauf s'il sert à démontrer votre capacité à gérer une organisation.

L'informatique - page 92

Paragraphe court, mais important parce que l'informatique est une fonction plus que fondamentale pour une bonne gestion dès le départ.

Ressources humaines - page 95

Recrutement des collaborateurs clés comme source de performance. Ce paragraphe peut donner aussi des indications sur le profil du créateur et ses capacités à gérer et performer

Structure juridique - page 99

Ce chapitre peut se limiter à la solution retenue et à l'éventuelle évocation d'un pacte d'actionnaires.

3. Plan financier prévisionnel

Le plan stratégique marketing et l'organisation font l'objet d'un rapport unique. Il n'y en a qu'une version. Par contre, vous pouvez établir deux prévisions financières : l'une prudente, pour les banquiers, la seconde, plus volontariste pour vos collaborateurs et éventuellement pour des investisseurs cherchant un haut rendement.

Dans tous les cas, le plan financier commence par suivre le déroulé du compte d'exploitation.

Calcul des volumes et du chiffre d'affaires prévisionnel - page 125

C'est souvent la partie la plus difficile à prévoir, et celle que vos partenaires vont décortiquer

Achats et marge brute - page 129

Votre marge brute va déterminer votre capacité à couvrir vos frais fixes et vos amortissements. Elle influence donc directement votre rentabilité

Autres charges variables - page 131

Elles sont faibles en général, surtout au démarrage, mais ne doivent pas être ignorées. Elles peuvent ne figurer que dans les tableaux financiers.

Charges fixes de l'entreprise - page 133

C'est un domaine où vous serez jugé par vos partenaires avant même d'avoir commencé à dépenser. Vous avez donc tout intérêt à montrer que vous avez pour objectif de les minimiser et que vous en aurez un bon contrôle

Compte d'exploitation - page 137

Le compte d'exploitation résume les opérations précédentes, auxquelles viendront s'ajouter les amortissements, frais financiers, fiscaux et exceptionnels. La synthèse de tous ces chiffres fera apparaître votre résultat ou bénéfice net. Celui qui conduira vos partenaires à investir ou à vous prêter des fonds. Il doit devenir positif 2 ou 3 ans après la création. Dans le cas contraire, il faut revoir votre business plan.

Si votre niveau de vente est difficile à prévoir, vous pouvez montrer le point d'équilibre de chiffre d'affaires à partir duquel votre entreprise sera rentable. Une notion souvent plus palpable.

Plan de financement - page 143

C'est un paragraphe simple, court, mais essentiel. Il sert à montrer les besoins de financement pour chaque année en fonction de vos investissements et de vos variations de besoins en fonds de roulement. Il propose en contrepartie les ressources de financement de chaque exercice : variations de capital, futurs résultats, subventions et emprunts et, le cas échéant, avances en compte courant. Il est donc le résumé de toutes les opérations financières sur le moyen et long terme pour lesquelles les partenaires sont approchés. Normalement vous ferez un plan de financement de départ, puis un plan de financement pour l'année 1, etc...

Le plan de trésorerie - page 150

Il peut être présenté pour montrer l'étalement des investissements dans le temps, ou pour faire apparaître une activité saisonnière qui peut demander plus de trésorerie, hors saison.

Le bilan - page 153

Il peut n'être présenté qu'en annexe pour un projet de petite entreprise. Il reste important, parce qu'il donne d'autres informations financières permettant de calculer certains ratios financiers que les partenaires compareront avec ceux d'autres entreprises.

Les ratios financiers

Chaque banquier ou investisseur a les siens. Il n'est pas indispensable de les faire figurer dans votre plan, sauf éventuellement, des ratios clés qui seraient valorisants pour donner envie au partenaire d'aller plus loin. Ou si l'un de vos partenaires est une société de fusion-acquisition, ou un business-angel, mais, avec le risque de vous faire entraîner dans des calculs que vous aurez peut-être des difficultés à suivre.

Conclusion

Si votre résumé du départ a été bien fait, vous n'avez pas besoin de rajouter une conclusion qui viendrait alourdir votre document.

Annexe 2 : les charges fixes de l'entreprise

Réduire les dépenses fixes, c'est baisser le point d'équilibre du chiffre d'affaires à partir duquel l'entreprise devient rentable. C'est un moyen rapide de dégager de meilleurs résultats. Mettez-les donc sous contrôle avant même de commencer, en faisant une prévision précise que vous pourrez suivre ensuite.

Les charges fixes se répartissent en :

1. Autres achats et charges externes

Ce sont toutes les fournitures et prestations de tiers. Ce poste comprend :

- les achats non stockés de matières et fournitures (eau, énergie...);
- les fournitures de petit matériel ou administratives ;
- les achats de sous-traitance ;
- les redevances de crédit-bail ;
- les locations ;
- l'entretien et les réparations ;
- les primes d'assurances ;
- les études et recherche ;
- le personnel extérieur à l'entreprise ;
- les honoraires ;
- la publicité ;
- les frais de déplacements ;
- les frais postaux et de télécommunication ;
- les services bancaires (coffres, terminaux de cartes de crédit).

2. Impôts et taxes

Ce poste regroupe les impôts autres que l'impôt sur les bénéfices, la TVA et la Contribution économique territoriale (CET). Ce sont les impôts sur les véhicules professionnels, sur les salaires, taxes d'apprentissage, sur des acquisitions de fonds de commerce, taxes foncières, etc.

3. Salaires et traitements des salariés

Cette information sera globalisée pour l'ensemble du personnel , y compris la rémunération du Dirigeant, une information qui pourra n'être transmise que verbalement aux partenaires.

4. Charges sociales liées aux salaires ci-dessus

5. Dotations aux amortissements et provisions

Voir tableau 1 du fichier Excel lié pour les amortissements.

Les provisions peuvent ne pas apparaître dans la prévision, puisqu'elles sont souvent marginales et qu'elles ne seront connues qu'en fin d'exercice.

6. Autres charges

Elles comprennent entre autres, des redevances, des jetons de présence pour les administrateurs, les pertes sur créances irrécouvrables. Le résultat d'exploitation ne prend en compte que les charges fixes ci-dessus, c'est à dire après les amortissements et provisions.

7. Charges financières

Ce poste regroupe tous les intérêts de vos emprunts et les commissions bancaires.

Annexe 3 : le compte d'exploitation

Voir tableau 2 du fichier Excel lié.

Annexe 4 : le plan de financement

Le plan de financement résume vos ressources et vos emplois en liquide sur une période donnée qui est en général l'année en cours et la projection des années suivantes

Voir tableau 3 du fichier Excel lié.

Vous commencerez par présenter un plan de financement de l'année 1. À partir de la deuxième année, le plan de financement se fait par période d'exploitation, généralement une année comptable. Il est construit comme le plan de départ, avec en plus, votre capacité d'autofinancement de la période analysée (page 148) et vos nouveaux emprunts en ressources, et vos remboursements d'emprunts en emplois.

Pour votre business plan, vous réaliserez un plan de financement à trois ans minimum.

Voir tableau 4 du fichier Excel lié.

Annexe 5 : la trésorerie

La trésorerie résume vos entrées et sorties futures de fonds par période. À différencier des recettes et dépenses du compte d'exploitation dont les mouvements peuvent être décalés dans le temps, par le crédit client et fournisseur entre autres. La prévision de trésorerie n'est pas obligatoire dans une très petite entreprise. Elle sera toutefois importante si vous prévoyez d'étaler vos investissements dans le temps en période de démarrage, et si vous avez une activité avec des variations de chiffre d'affaires significatives, ce qui est le cas pour une activité saisonnière. Dans ce cas le plan de trésorerie sera mensuel.

Voir tableau 5 du fichier Excel lié.

Annexe 5 : le bilan

Le bilan résume à une date donnée ce que l'entreprise possède (son actif), et l'ensemble de ses ressources accumulées à cette date (son passif). Moins important pour le responsable d'une petite entreprise que le compte d'exploitation, il sera pourtant nécessaire pour les banques, et pour des associés ou actionnaires. Nous en retiendrons ici une approche classique simplifiée très suffisante pour une petite entreprise.

Voir tableau 6 du fichier Excel lié.

Remarque: si vous êtes en microentreprise, vous pouvez ne produire comme documents comptables officiels qu'un livre des recettes et un registre des achats (page 122). Mais cela ne suffira pas pour vos banquiers et investisseurs. **Voir tableau 7 du fichier Excel lié.**