

BIEN RÉDIGER SON PLAN D'AFFAIRE

ou "BUSINESS PLAN"



"Si vous voulez connaître la vraie valeur de l'argent, essayez d'en emprunter"
Benjamin FRANKLIN (homme politique et physicien américain - 1706 - 1790)

*"Au moins 80 % des business plans reçus sont immédiatement éliminés
en raison d'une mauvaise présentation écrite du projet"*
Un responsable d'une société de capital-risque

Règle 1 : SE METTRE DANS LA "PEAU" DE L'INVESTISSEUR OU DU BANQUIER

Les questions essentielles que se posent un financier pourraient se résumer ainsi :

- > "Le projet est-il réaliste ?"
- > "Puis-je avoir confiance dans les personnes que j'ai en face de moi ?"
- > "Qu'ai-je à gagner en investissant dans ce projet ?"

Ces questions peuvent ensuite se décliner de la manière suivante :

1) Le repreneur est-il suffisamment professionnel ?

- Maîtrise-t-il le métier dans lequel il va évoluer ? (*plans technique, commercial, gestion...*)
- Est ce que nous pouvons le visualiser dans le rôle d'un chef d'entreprise ?

2) Quelle est la véritable raison de la cession ?

- Le cédant est-il clair dans sa démarche ?
- L'entreprise a-t-elle vraiment un avenir ?

3) Sur quels éléments concrets repose le maintien et le développement du chiffre d'affaires ?

- Le produit ou le service correspondent-ils toujours à une véritable attente du marché ?
- Quels sont les développements envisagés ? ; Quels seront les moyens mis à disposition de ce développement ?

4) Le projet de reprise est-il financièrement viable ?

- Le repreneur achète-t-il l'entreprise à un prix raisonnable ?
- La rentabilité de l'entreprise permettra-t-elle de faire face au remboursement des prêts ?
- Quelle sera l'évolution de la trésorerie dans les mois qui suivent la reprise ?

5) L'entreprise connaîtra-t-elle un développement important et sous quel délai ? (*question plus spécifique "investisseurs"*) :

- Quel sera son niveau de rentabilité ?
- Quelle plus-value espérer ?

6) Quelles sont les solutions prévues si le prévisionnel n'est pas atteint ?

- Des activités de "soutien" sont elles envisagées ?
- Des possibilités de reports d'investissements ou de diminution très rapide de charges sont-elles possibles ?

RÈGLE 2 : PRÉSENTER UN BUSINESS PLAN IRRÉPROCHABLE

1) Un dossier précis et concret :

- Le dossier ne doit surtout pas exposer des concepts théoriques : le repreneur doit expliquer comment il va opérer dans le concret, à tous les niveaux de l'entreprise (production, commercialisation, gestion...).
- La partie "commerciale" doit notamment comporter :
 - > Des éléments précis sur le marché actuel de l'entreprise, sur ses clients.
Trop de dossiers se contentent d'informations générales sur le secteur d'activité...
 - > Un vrai plan d'action commercial complet, incluant un planning opérationnel de réalisation : *actions de communication, prospection clientèle...*

2) Un dossier facile à comprendre...

- Sur le plan rédactionnel, la présentation du projet doit être hiérarchisée par thèmes et doit faire ressortir immédiatement l'essentiel : paragraphes courts, tirets... *Rien à voir avec le prix Goncourt !* Certains documents plus détaillés peuvent être joints en annexes...
- Une mise en page très aérée, éventuellement illustrée, est indispensable.
- Les termes techniques doivent être expliqués : les lecteurs du dossier ne connaissent pas forcément bien le métier de l'entreprise. *Attention, par exemple, au langage technique, par exemple, celui utilisé par les informaticiens...*
- La partie purement financière doit rester facile à comprendre. *Attention : la plupart des logiciels de type "business plan" ne brillent pas par la clarté des documents financiers édités...* En cas d'utilisation d'un tel logiciel, penser à prévoir une synthèse financière simple et claire comprenant un compte de résultat, un plan de financement (bilan de départ) et un plan de trésorerie d'une page chacun.

3) Un dossier qui séduit :

Le repreneur doit être capable de trouver un équilibre subtil entre les 2 attentes suivantes du financier :

- "*Rassurez moi !*" : l'approche du repreneur doit être "technique", "cartésienne"
- "*Séduisez moi !*" : l'approche du repreneur doit être porteuse d'un "vision" et d'un certain enthousiasme...

LES 5 ERREURS MORTELLES LES PLUS COURANTES...

- ▶ **Un dossier mal présenté ou bâclé** : contenu "confus", abus de chiffres, nombreuses erreurs, oublis et fautes de français...
- ▶ **Un dossier trop théorique** et pas suffisamment orienté sur l'opérationnel
- ▶ **Un dossier sans étude de marché "terrain"**: clients potentiels et concurrence
- ▶ **Un dossier ne comprenant pas de plan d'action commercial** pour conquérir les futurs clients
- ▶ **Un dossier ne comprenant pas de plan de trésorerie réaliste**

LE BUSINESS PLAN

PRÉVOIR...

- **Une page de couverture** donnant le nom du projet, le domaine d'activité, le nom et les coordonnées du repreneur principal.
- **Un sommaire** : titres des chapitres et/ou paragraphes, accompagnés d'une numérotation des pages.
- **Un résumé opérationnel d'une page maximum** (si le dossier est long)
- **Des annexes**

L'HISTORIQUE RAPIDE

Les débuts de l'entreprise

- Le fondateur et/ou le cédant : profil personnel et professionnel
- L'activité initiale

Les grandes évolutions au fil du temps

- Les marchés : clientèle, concurrence...
- Les investissements réalisés
- Le développement de l'équipe...

LE DOSSIER COMMERCIAL



La présentation de l'activité actuelle

1) L'offre de produits et de services proposée :

Illustrer par des photos, des dessins, des maquettes de plaquette commerciale, de catalogue...

- Les aspects techniques du produit ou du service : *spécificités, technologies, notion de gamme, design, ergonomie, packaging...*
- Les prestations rattachées : *formation "utilisateur", maintenance...*

2) Les revenus de l'entreprise et la politique des prix

- La présentation des différentes sources de revenus de l'entreprise :
- La notion de gamme tarifaire : *politique de fixation des tarifs, remises quantitatives...*
- Les conditions de règlement : *délais, mode de paiement...*

3) Le marché :

- La taille du marché actuel, sa évolution attendue pour les prochaines années...
- Les principaux segments (catégories) de clientèle, leurs habitudes, leurs attentes...
- Les acteurs "relais", les prescripteurs...

4) La concurrence :

- La concurrence directe et indirecte, à présenter éventuellement sous forme d'un tableau comparatif : *description, parts de marché, méthodes commerciales, points forts/points faibles...*
- Les avantages concurrentiels actuels et envisagés (facteurs de différenciation) : *performances, qualité, prix, délais, localisation géographique...*

5) Le contexte général du projet :

- Les grandes tendances socio-économiques du secteur d'activité, les développements économiques et technologiques récents, l'évolution conjoncturelle... *Indiquer la source de toutes les informations utilisées.*
- Les réglementations spécifiques éventuelles actuelles ou prévues, les normes...

6) L'organisation commerciale actuelle :

- La communication
- Les actions commerciales...

La stratégie de développement commercial prévue

1) Les grands objectifs fixés :

Exemples :

- *Se diversifier en adaptant la gamme professionnelle au marché "grand public"*
- *Développer un réseau franchisé de points de vente*
- *S'implanter sur le marché allemand*
- *Devenir le leader en Rhône-Alpes de...*

2) Le plan d'action commerciale :

- Les opérations de communication mises en oeuvre : *publicité "classique", marketing direct, marketing événementiel, marketing relationnel...*
- L'organisation de la distribution : *création d'un réseau, développement d'accords de partenariat...*
- L'organisation de la "force de vente" : *salariés, VRP, agents commerciaux indépendants...*
- L'organisation logistique : *stockage, livraison...*

LE DOSSIER ORGANISATIONNEL



Le repreneur, les associés...

1) Les profils :

- L'expérience professionnelle et personnelle des repreneur en rapport avec le projet
- Les formations suivies

2) Les motivations :

- L'historique du projet
- Les motivations et les objectifs personnels, la complémentarité des associés, leurs valeurs communes

3) La répartition des fonctions entre les repreneurs :

- La direction
- Les fonctions techniques, commerciales, de gestion...

4) Les collaborateurs recrutés :

- Les profils
- Les techniques et plannings de recrutement

5) Les modes d'organisation interne, les modes de management :

- La mise en place de modes d'organisation ou d'outils de management spécifiques : *externalisation, démarche qualité type "Iso 9001", management par projet...*
- La politique sociale : *rémunération des repreneurs et des collaborateurs, systèmes de motivation...*

6) Les conseillers extérieurs (éventuels) : "parrains" de l'entreprise, expert-comptables...

Les moyens matériels et techniques

1) Les locaux : *situation géographique, surface, travaux d'aménagement à envisager, bail...*

2) Les équipements et matériels divers :

- Description de l'existant
- Description et montant des investissements envisagés...

3) L'organisation technique, la gestion de la sous-traitance...

4) Les fournisseurs : *répartition, conditions de règlement, politique de stockage et de réapprovisionnement...*

Le cadre juridique

1) La forme juridique actuel de l'entreprise à racheter

2) La structure juridique envisagée :

- Le descriptif rapide
- Les raisons du choix
- Le montant et la répartition du capital

3) L'obtention des autorisations spécifiques : *diplôme, agrément, autorisations diverses...*

LE DOSSIER FINANCIER



- ▶ Joindre les 3 derniers bilans avec des explications sur les grandes évolutions financières.
- ▶ Présenter un compte de résultat prévisionnel. Le document ci-dessous est un résumé. *prévoir, le cas échéant, un document plus complet, avec explication détaillée du mode de calcul des postes importants (chiffre d'affaires, rémunération...)*

COMPTE DE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL

Année 1 Année 2 Année 3

Ventes H.T.

- Produits fabriqués
- Prestations de services
- Commerce, négoce

- Achats et charges

- Matières 1^{ères}, marchandises
- Petits matériels et petits aménagements divers
- Sous-traitance, intérim...
- Loyers et charges
- Loyers de crédit-bail
- Electricité, eau, gaz
- Téléphone, internet, affranchissement...
- Transports et frais de déplacements
- Primes d'assurances
- Maintenance, entretien et réparations
- Honoraires (comptable, avocat...)
- Publicité, supports et actions de communication
- Documentations...
- Autres charges

- Impôts et taxes

- Taxe professionnelle
- Autres taxes

- Rémunérations et charges de personnel

- Salaires et rémunération du dirigeant
- Charges salariales et cotisations du dirigeant

- Charges financières

- Remboursement d'emprunts (capital + intérêts)
- Agios (découvert, escompte...)

- **Amortissements** (sur immobilisations non financées par des prêts)

- Impôt sur les sociétés

= RÉSULTAT NET

PLAN DE FINANCEMENT

(à détailler éventuellement sur 3 ans)

| INVESTISSEMENTS (HT) | FINANCEMENTS |
|--|--|
| <p>- Equipements :</p> <ul style="list-style-type: none">> Machines :> Informatique :> Matériels divers (amortissables) :> Mobilier :> Véhicule :> Autres : <p>- Travaux d'aménagement (amortissables) :</p> <p>- Investissements divers : (à préciser)</p> | <p>- Apports personnels :</p> <p>- Primes :</p> <p>- Emprunts :</p> <p>- Investisseurs :</p> <p>- Financements divers : (à préciser)</p> |
| TOTAL INVESTISSEMENTS : | TOTAL FINANCEMENTS : |
| Fond de roulement : | |

LA PLANIFICATION DU PROJET

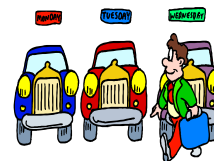
- Cette planification pourra être présentée sous forme d'un tableau récapitulatif.

- Les informations à donner concernent notamment :

- > Les étapes clés du projet
- > Les dates de réalisation prévues
- > La désignation des personnes impliquées
- > Les objectifs devant être atteints...

| ETAPES | DATE REALISATION | RESPONSABLE | OBJECTIFS |
|--|-----------------------------|--------------------|------------------|
| <i>Exemples</i> | | | |
| Signature d'un protocole préalable | | | |
| Dépôt du dossier ACCRE d'exo de charges sociales | | | |
| Obtention des prêts bancaires | | | |
| <i>Etc...</i> | | | |

CONCLUSION



Les perspectives

- 1) **Les perspectives à 3 ans** (voire 5 ou 10 ans selon le type de projet...)
- 2) **Les solutions de repli envisagées** (si les prévisions ne sont pas atteintes)

L'analyse des forces et faiblesses du projet

- 1) **Les facteurs clés de réussite et les points forts du projet**
- 2) **Les zones d'incertitudes, les risques, les réponses apportées**

La recherche d'investisseurs

Pour les dossier faisant appel à une telle recherche...

- 1) **Les objectifs de la recherche** : *montant des capitaux demandés, parrainage recherché...*
- 2) **Les modalités de l'opération proposée aux investisseurs** : *montant, montage financier envisagé, reporting, participation aux assemblées générales*
- 3) **Les gains possibles, à terme, pour l'investisseur**

EN ANNEXE DU DOSSIER...

à prévoir, notamment...

- **Les 3 derniers bilans** avec des explications sur les postes importants ou soumis à des variations conséquentes
- **Un modèle des futurs supports de communication** : plaquettes, fiches techniques, site Internet...
Ces documents permettent de visualiser le projet bien mieux qu'un discours.
- **Les éléments des éventuelles étude de marché** : modèle de questionnaire, une synthèse des résultats...