

Livres Outils

ENTREPRENEURIAT

Réaliser son business plan en 48 heures

À télécharger gratuitement
70 tableaux financiers sous Excel™ prêts à l'emploi

Eric Simon et Xavier Durand

Copyright © 2011, Éditions d'Organisation.

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Le business plan étape par étape

En 9 étapes et 48 h, cet ouvrage très concret vous accompagne dans la construction de votre business plan. Illustré de nombreux exemples, il permet de traduire un projet d'entreprise en objectifs et actions opérationnelles :

- Étape 1 : Bien commencer son business plan.
- Étape 2 : Cibler le marché.
- Étape 3 : Analyser la concurrence.
- Étape 4 : Élaborer sa stratégie.
- Étape 5 : Établir les plans marketing et ventes.
- Étape 6 : Mettre en œuvre le projet.
- Étape 7 : Maîtriser la croissance.
- Étape 8 : Décrire l'entreprise.
- Étape 9 : Dresser les états prévisionnels du projet.

Dans sa deuxième partie, ce livre propose d'approfondir le volet financier du business plan, crucial pour la réussite du projet. S'appuyant sur de nombreux tableaux financiers, dont plus de 70 sont fournis prêts à l'emploi sur le CD-Rom joint, les auteurs donnent les clés pour piloter sa future entreprise et défendre son projet auprès de financeurs.

Eric SIMON est directeur de la recherche et responsable du pôle entrepreneur et innovation de l'ISC Paris. Il y enseigne l'entrepreneuriat et la stratégie d'entreprise en second cycle ainsi qu'auprès de cadres et de dirigeants d'entreprise.

Xavier DURAND est enseignant-chercheur et responsable du département finance de l'ESSCA. Il pilote le master 2 audit-expertise et enseigne le contrôle de gestion et la stratégie financière. Il est également co-auteur de l'ouvrage *Les fondamentaux du contrôle de gestion* (2009).

- ▶ Réalisez un business plan de façon simple et efficace
- ▶ Un guide pragmatique, validé sur le terrain
- ▶ De nombreux exemples de business plan

Configuration requise :



PC ou Mac avec les logiciels Microsoft Excel (fichiers .xls), et un navigateur Web (fichiers .html).

Nous vous remercions pour l'achat de ce livre électronique.

La version papier de cet ouvrage étant accompagnée d'un support physique, nous vous proposons de télécharger les fichiers depuis notre site, de manière à ce que vous puissiez pleinement profiter de votre achat.

Éric SIMON, Xavier DURAND - *Réaliser son business plan en 48 heures* -
ISBN : 978-2-212-54284-4

**Vous pouvez télécharger les fichiers présents sur le CD-ROM
qui accompagne le livre papier à cette adresse :**

http://www.st1.eyrolles.com/9782212542844/9782212542844_CDRM.zip

Pour toute remarque ou suggestion, merci d'écrire à numerique@eyrolles.com

RÉALISER SON BUSINESS PLAN EN 48 HEURES

Groupe Eyrolles
Éditions d'Organisation
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011
ISBN : 978-2-212-54284-4

Éric Simon et Xavier Durand

**RÉALISER
SON BUSINESS PLAN
EN 48 HEURES**

Copyright © 2011 Editions d'Organisation.

EYROLLES
Éditions d'Organisation

Dans la même collection

Réussir son étude de marché en 5 jours, Diana Derval, 2011

Réaliser son plan de formation en 48 h, Mathide Bourdat et Anne Ambrosini, 2009

Réaliser son plan de communication en 48 h, Olivier Creusy et Sylvie Gillibert, 2009

Cet ouvrage a été dirigé par Caroline Selmer.

SOMMAIRE

Introduction.....	VII
-------------------	-----

PARTIE 1

MONTER LE PROJET

Étape 1 Bien commencer son business plan.....	3
Étape 2 Cibler le marché.....	15
Étape 3 Analyser la concurrence	29
Étape 4 Élaborer la stratégie : positionnement, développement et risques.....	39
Étape 5 Établir les plans marketing et vente	49
Étape 6 Mettre en œuvre le projet	61
Étape 7 Maîtriser la croissance	73
Étape 8 Décrire l'entreprise ou les moyens mis en œuvre ...	85
Étape 9 Dresser les états prévisionnels du projet	101

PARTIE 2
POUR ALLER PLUS LOIN : ÉVALUER, FINANCER
ET ANALYSER LE PROJET

Évaluer la rentabilité et le risque du projet	137
Financer le projet	163
Procéder à l'analyse financière du projet	189

ANNEXE

Cas n° 1	
Bikes & Leisure	209
Cas n° 2	
Fleur de romarin	229
Conclusion	245
Lexique	251
Bibliographie	257
Sites Internet	259
Index	261

INTRODUCTION

Un business plan est une présentation écrite, détaillée et argumentée dont le volume oscille généralement entre 20 et 30 pages (hors annexes). C'est un document dont l'objectif est de présenter et de « vendre » un projet de création de valeur (création, reprise, développement interne, franchise...). Outil de structuration et de référence, il n'en est pas moins évolutif et doit être mis régulièrement à jour au cours de la vie de l'entreprise. La rédaction du business plan est un travail nécessaire et obligatoire pour la réalisation d'un projet de création. Il aide l'entrepreneur à le construire tout en lui permettant d'estimer la viabilité de son idée initiale mise en forme. Au fond, dans la grande majorité des cas, le business plan doit répondre à la question de tous les créateurs : « J'y vais ou je n'y vais pas ? ».

Document indispensable pour le porteur du projet, le business plan est aussi un outil de communication externe (tous les partenaires du projet) et interne (collaborateurs, associés...). Sur la forme, il doit être clair, concis et sans fautes d'orthographe ! Il faut éviter un « trop-plein » de jargon technique. Il n'en reste pas moins que c'est vous qui présenterez ce business plan à vos investisseurs et partenaires. En d'autres termes, il doit vous ressembler... N'hésitez pas à développer votre propre trame et votre propre mise en page. L'un des objectifs du business plan est aussi qu'il reflète votre personnalité.

Il vous faudra acquérir un vocabulaire adapté, assimiler les connaissances de base (juridiques, fiscales, financières...) afin d'être mieux armé face à vos futurs partenaires. De plus, il est essentiel de vous poser les bonnes questions et d'y répondre le

mieux possible pour vous convaincre mais aussi convaincre vos interlocuteurs ! C'est pour vous aider à atteindre ces objectifs que cet ouvrage a été construit.

Plus précisément, les 9 premiers chapitres, dans la « **Partie 1. Monter le projet** », doivent vous permettre d'élaborer votre business plan dans un temps limité (d'où le titre !) : ils correspondent aux 9 étapes nécessaires pour élaborer un business plan. Les 3 derniers chapitres, dans la « **Partie 2. Evaluer, financer et analyser le projet** », permettent un approfondissement de savoirs et de notions financières qu'il conviendra de vous approprier ensuite pour le peaufiner peu à peu.

Pour plus de clarté, tous les chapitres – identifiés par des mots-clés – sont construits sur le même modèle :

- les **mots-clés** du chapitre ;
- les **documents nécessaires** que vous aurez à vous procurer ;
- « **Ce qu'il faut savoir** » pour mener à bien votre mission ;
- les documents et/ou tableaux à **compléter** ;
- éventuellement une rubrique « **Exemples de business plan** » en guise d'illustration.
- les **astuces et conseils** ;
- une rubrique « **Pour aller plus loin** » dans laquelle figurent les sites Internet incontournables et d'éventuelles références bibliographiques pour faciliter votre démarche.

La rubrique « **Exemple de business plan** » sera l'occasion de présenter en partie I des extraits de business plans réels – mais dont l'anonymat a été respecté – illustrant les propos abordés dans le chapitre concerné. Dans la plupart des cas, le contenu n'a quasiment pas été retouché afin d'en conserver la teneur originelle. Ces extraits sont d'autant plus intéressants qu'ils sont authentiques ; du reste, il n'existe pas de business plan parfait ; il est « parfait »

pour le créateur dès lors qu'il se traduit par la réalisation effective de son projet ; la perfection ou la « norme » en la matière étant impossible et inutile : car les projets ne sauraient être dissociés de ceux qui les portent dans des contextes (activité, conjoncture économique, zone géographique...) de surcroît souvent spécifiques et incomparables. Pour ce qui est de la partie 2, nous avons repris également deux exemples complets du volet financier du business plan, ce qui devrait permettre au lecteur de s'en inspirer pour monter son propre projet.

À la fin de cet ouvrage, la conclusion recense les causes les plus courantes de rejet d'un business plan ainsi que les dernières vérifications auxquelles il vous faudra procéder avant de le soumettre à des tiers. Un lexique des notions techniques présentes dans le corps du livre est aussi à votre disposition. Enfin, une liste (non exhaustive !) d'ouvrages doit aider à creuser certains aspects que nous avons plus ou moins détaillés.

Partie 1

MONTER LE PROJET

Étape 1

BIEN COMMENCER SON BUSINESS PLAN

Les mots-clés

- Personnalité.
- Projet.
- Motivation.
- Accompagnement.

Les documents nécessaires

- Des données sur le secteur d'activité envisagé.
 - Les sources d'information :
 - l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques - www.insee.fr) ;
 - Kompass (un annuaire des entreprises – www.kompassfrance.fr) ;
 - Xerfi (études sectorielles – www.xerfi.fr).
 - l'INPI (Institut national de la propriété industrielle – www.inpi.fr).
-

CE QU'IL FAUT SAVOIR

Objectif

Il s'agit de commencer la rédaction de son business plan, ce qui n'est pas si évident !

Questions

Votre démarche doit *a priori* soulever les questions suivantes :

- Dans quels cas est-il nécessaire de rédiger un business plan ?
- Quels sont les éléments de forme et de contenu du business plan que je dois respecter ?

Dans quels cas rédige-t-on un business plan ?

La rédaction d'un business plan est nécessaire si vous êtes dans l'un des cas suivants :

- création d'entreprise ;
- lancement d'une innovation avec besoin de financement ;
- achat ou vente d'une entreprise ;
- préparation de la succession ;
- planification de la croissance ;
- financement (banques, sociétés spécialisées dans le capital-risque, etc.) ;
- demande d'un crédit ou d'un financement en leasing ;
- recherches d'associés ou de collaborateurs ;
- gestion de projet en entreprise...

Le business plan est un support qui vous permet de présenter votre projet selon un format précis, vous assurant de ne rien oublier dans votre démarche. Il convient d'y apporter une très grande attention. **Le business plan est le passeport du porteur de projet !**

Il a non seulement pour but de concrétiser votre idée d'affaire et vos ambitions de développement mais également d'évaluer les chances de réussite de votre projet. Il est destiné aux investisseurs ainsi qu'à d'éventuels partenaires. Il aura un poids important dans l'aboutissement de vos recherches et de vos négociations.

Un business plan est un outil qui a trois vocations principales : communication, management et planning.

Comme outil de **communication**, le business plan est utilisé pour **attirer et séduire** des investisseurs, des banquiers, des partenaires et des collaborateurs. Il vous permet de montrer que vous avez bien cerné tous les problèmes auxquels vous êtes susceptible d'être confronté et que vous avez trouvé des solutions.

Comme outil de **management**, le business plan vous aide à **mesurer, contrôler et évaluer** vos progrès. Le business plan est un document vivant. Il sera modifié au fur et à mesure que votre projet évoluera.

Comme outil de **planning**, le business plan est un guide pour **franchir les différentes étapes** de développement de votre entreprise. Un bon business plan permettra d'identifier les pièges et les obstacles avant même qu'ils n'apparaissent.

TÉMOIGNAGE

« Quand je lis un business plan, je vois tout de suite si le porteur du projet a les idées claires ! Évidemment, je n'attends pas la même chose d'un artiste qui veut ouvrir un atelier que d'un artisan qui veut se lancer à son compte ou d'un industriel. Mais je veux qu'ils comprennent tous les trois que mon problème à moi c'est de ne pas perdre ce que je vais prêter », témoignage d'un banquier¹.

Quelle forme et quel contenu pour le business plan ?

Soignez la présentation !

Un dossier d'aspect agréable, avec une mise en page pertinente, donnera bonne impression et suscitera l'intérêt du lecteur.

Votre document devra contenir un sommaire basé sur une structure logique et les pages seront numérotées de façon à faciliter la recherche d'information.

Placez en début du dossier un résumé de votre business plan appelé « Executive summary ».

1. Tous les témoignages qui figurent dans cet ouvrage ont été recueillis par Eric Simon dans le cadre de ses travaux de recherche.

Ce résumé d'une ou deux pages permet au lecteur de savoir immédiatement de quoi il s'agit. C'est un document d'accroche, une invitation à entrer plus en avant dans le vif du sujet. Ce document, qui est séparé du dossier, peut être envoyé indépendamment du business plan.

Adaptez votre dossier au public visé !

Vous ne communiquerez pas de la même manière avec un banquier ou avec un partenaire commercial, industriel et/ou technologique. Jouez avec la mise en page et les annexes pour mettre en évidence l'information recherchée par le lecteur.

Évitez l'emploi de jargon et de termes trop techniques, vous faciliterez ainsi la compréhension de votre projet au lecteur non spécialisé.

Autant que possible, illustrez vos propos par des expertises de tiers, des articles de presse ou tout autre document permettant de renforcer vos analyses et de convaincre le lecteur de la justesse ou de la pertinence de votre approche.

Soyez concis !

Dans la majorité des cas, le business plan ne doit comporter que 20 à 30 pages (hors annexes). Pour ne pas alourdir inutilement le dossier, il est plus judicieux de réunir toutes les pièces justificatives en annexes.

Argumentez tous les éléments que vous avancez en les justifiant par des preuves, des faits concrets, de la documentation, etc. Citez vos sources : le lecteur doit pouvoir trouver l'origine de l'information utilisée.

N'oubliez pas que le lecteur sera le plus souvent très occupé et déjà très sollicité : le meilleur service que l'on peut lui rendre (et se rendre par la même occasion), c'est de lui faciliter le travail en lui confiant un document suffisamment synthétique. Allez donc à l'essentiel.

Soyez le plus exhaustif possible !

Le dossier doit être concis mais ne doit pas vous faire omettre des éléments qui permettent de juger de la faisabilité et de la viabilité du projet. Tous les aspects suivants doivent donc être traités :

- le résumé – « Executive summary » ;
- l'entreprise et son offre ;
- le marché visé ;
- la concurrence ;
- la stratégie ;
- les plans marketing et vente ;
- la mise en œuvre, les jalons ;
- le portefeuille technologique ;
- l'équipe et l'organisation ;
- les aspects financiers ;
- les annexes.

Tous ces éléments seront approfondis dans les chapitres suivants.

Il faut avoir les idées claires pour bien commencer !

Tout projet de création d'entreprise commence par une **idée**, idée qui prend souvent la forme d'une intuition ou d'un désir qu'il convient d'approfondir. Il existe une grande variété de formes d'idées : si l'idée est nouvelle, il faudra s'interroger sur la capacité des futurs clients à l'accepter ; si elle est commune, il conviendra

de s'interroger sur son utilité par rapport à l'offre déjà existante sur le marché.

Attention ! L'idée en soi ne peut être protégée. Seule peut être protégée la forme selon laquelle elle s'exprime : invention, marque, création littéraire ou artistique... C'est l'objet de la propriété intellectuelle, les droits qui protègent les créations « issues de l'activité de l'esprit humain » contre toute appropriation de tiers. Vous pourrez consulter avec profit le site de l'INPI.

Pour passer de l'idée au projet, la première des étapes à franchir est de bien définir l'idée. Il faut prendre le temps de la réflexion pour la résumer en quelques lignes. Il s'agit de :

- dégager les caractéristiques du produit ou du service envisagé ;
- montrer son utilité, son usage ;
- tracer les grandes lignes de l'entreprise à créer.

Avant d'aller plus loin dans les différentes rubriques du business plan, il est nécessaire d'effectuer une première validation de son idée initiale. Il serait également dommage de se retrouver bloqué en chemin par un obstacle insurmontable que l'on n'aurait pas mesuré au démarrage. Pour exercer certaines professions, par exemple, il faut un titre ou un diplôme.

Il faut se poser immédiatement quelques questions cruciales comme :

- Mon idée de business sera-t-elle viable ?
- Est-ce qu'un marché existe ?
- Pourrai-je trouver une place sur ce marché ?
- Les capitaux nécessaires seront-ils à ma portée ?
- Ai-je bien compris le nouveau métier que je vais exercer ?, etc.

Pour trouver réponse à ces questions, complétez la rubrique « À compléter » ci-après.

Vous aurez besoin de données :

- sur le secteur d'activité (croissance, rythme, saisonnalité) ;
- sur votre cible de clientèle ;
- sur vos concurrents ;
- permettant de savoir qui seront vos futurs fournisseurs.

Savez-vous vraiment ce que vous voulez ?

Poser cette question revient à faire le point sur votre motivation principale : est-ce de gagner de l'argent ? S'agit-il d'être indépendant ? Aimerez-vous vivre de votre passion ? Peut-être souhaitez-vous une valorisation sociale ou avez-vous « soif » de pouvoir ? Il n'y a pas de mauvaise motivation. Selon les réponses à ces questions, vous saurez vers quel type de business vous orienter. L'essentiel est que votre projet soit cohérent avec vos aspirations !

À COMPLÉTER

L'exercice ci-dessous vous fera gagner du temps pour rédiger le résumé de votre business plan. Enfin, il permettra de jauger immédiatement la pertinence de votre idée.

Mon offre de produit/service/concept

Quel produit ou service serait réellement vendu ?

À quel besoin répond précisément le bien ou la prestation ?
Quelle est son utilité ?
Quel serait le mode d'utilisation du bien ou du service ?
Comment et par qui serait-il vendu ?

Des ressources en ligne sont à votre disposition pour vous aider à mieux cerner un marché.

On consultera en particulier :

- le site de l'Institut national de la statistique et des études économiques (www.insee.fr) ;
- le site de Xerfi sur lequel on trouvera des études de marché payantes (www.xerfi.fr).

Les contraintes de mon projet

Je suis capable d'estimer les moyens à réunir (compétences, équipements, partenariats, financements...)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
J'ai identifié les risques	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non

Si oui, je cite les 3 principaux :	
J'ai une idée de sa probabilité d'être rentable	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
J'ai identifié les barrières à l'entrée (autorisations nécessaires, diplômes requis, agréments...)	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
J'ai identifié les prescripteurs	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
J'ai identifié les décideurs	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non

Les contraintes de moyens et personnelles

Dois-je fournir une caution personnelle ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Ai-je des fonds à investir ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Ai-je bien mesuré la disponibilité nécessaire ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Mon entourage est-il prêt à me soutenir et est-il bien informé ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Ma personnalité est-elle compatible avec mon projet ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Ai-je bien mesuré le changement de métier que j'effectue ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Ai-je les compétences requises pour mener à bien ce projet ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Ma santé me permet-elle de fournir l'énergie nécessaire ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Quelles sont mes vraies motivations ? (argent, reconnaissance, indépendance...)	
Quels sont les points forts du projet ?	
Quels sont les points faibles du projet ?	

En toute objectivité, vous devez pouvoir décider de conserver l'idée initiale en l'état ou de la faire évoluer. Cette évolution prend la forme, dans la plupart des cas, d'une diminution des ambitions initiales (par exemple : « Je me contenterai de la France plutôt que d'attaquer l'Europe ») ou *a contrario* d'une augmentation de ces mêmes ambitions (« Je me suis rendu compte que mon projet n'est valable qu'à une échelle plus grande... »).

EXEMPLES DE BUSINESS PLAN

Le cas de deux entreprises dans le secteur des TIC¹

EXEMPLE N° 1

« Sur le marché actuel des télécommunications, les clients ont à faire face à deux problèmes majeurs : la multiplicité grandissante des acteurs et l'hétérogénéité des réseaux mis en œuvre. Pour réduire cette complexité, la solution doit satisfaire à deux exigences :

- simplifier l'utilisation des services de télécommunication pour le client ;
- offrir à l'opérateur des perspectives d'évolutivité pour les solutions techniques à mettre en œuvre et de pérennité pour les investissements déjà réalisés.

Cette solution sera offerte par Multi Télécom qui jouera un rôle d'intégrateur et de médiateur. Les clients disposent d'un guichet unique les libérant des problèmes liés aux réseaux et aux opérateurs. Les opérateurs bénéficient d'une source de croissance externe à travers la plate-forme de distribution de leurs services.

Multi Télécom offre à ses clients les bénéfices de la concurrence sur le marché des télécoms (prix compétitifs, nouveaux services) tout en leur évitant les désagréments (investissements non amortis, manque de visibilité, durée des contrats).

La mission de Multi Télécom est de se positionner en maître d'œuvre de la fourniture d'une réponse aux besoins de télécommunication de ses clients. »

EXEMPLE N° 2

« Sécuritétis.com est une Security Agency spécialisée dans la fourniture de plateformes de services de sécurité Internet/Intranet. Notre cible est constituée des grandes entreprises et des fournisseurs de services (opérateurs télécoms, Internet Service Providers, Application Service Providers, SSII). Sécuritétis.com ambitionne de devenir ainsi un acteur majeur de l'e-security, tout en professionnalisant l'usage du logiciel libre dans le domaine de la sécurité Internet. »

1. Technologies de l'information et de la communication.

Astuces et conseils

Le résumé ne doit être rédigé que lorsque le business plan est lui-même terminé. Rythmez votre résumé de phrases extraites du business plan et qui illustrent bien vos propos. Apportez un grand soin à votre résumé. Rappelez-vous que c'est le premier document que le lecteur aura en main : si vous ne savez pas l'accrocher, ce sera aussi le dernier !

Restez objectif et humble : même si c'est votre projet et que, de fait, c'est le meilleur au monde, n'oubliez pas de prendre du recul.

Conservez vos sources : il est essentiel de justifier ce que vous avancez. Rendez-les accessibles aux lecteurs de votre business plan.

Il faut bien connaître la concurrence : n'hésitez pas à mobiliser des chiffres, statistiques, opportunités et menaces pour faire une analyse concrète et exhaustive de ses forces et de ses faiblesses. Cela rendra votre business plan crédible aux yeux des lecteurs et vous permettra en plus de savoir réellement le chemin qu'il vous reste à parcourir.

Prévoyez un jeu complet d'annexes. Voici ce que l'on y trouve habituellement lorsque les documents sont disponibles :

- les statuts ou les projets de statuts ;
- les bilans et une situation comptable récente pour les entreprises existantes ;
- les textes des brevets avec leurs avis documentaires ;
- un dossier complet de l'étude de marché ;
- le ou les contrats de licences ;
- le pacte d'actionnaires ;
- les contrats avec les fournisseurs et les clients importants ;
- un modèle de tableau de bord de gestion qui sera mis en place dans l'entreprise ;

- le *curriculum vitae* complet des dirigeants ;
- la ou les plaquettes commerciales ;
- des lettres d'intention de futurs clients ;
- de la documentation technique et les plans des produits.

Pour aller plus loin

- Un site canadien intéressant pour tester votre profil d'entrepreneur :

www.potentielentrepreneur.ca/client/questionnairenewsection1.asp

- Le site de l'Institut national de la propriété industrielle : www.inpi.fr

Deux sites permettant de vérifier l'antériorité d'une marque : www.icimarques.com

- Une base de données pour les dénominations sociales, noms commerciaux et enseignes :

www.infogreffe.fr/infogreffe/index.jsp

Étape 2

CIBLER LE MARCHÉ

Les mots-clés

- Marché.
- Étude de marché.
- Segmentation.

Les documents nécessaires

- Des données sur le secteur d'activité envisagé (INSEE, Xerfi...).
 - Un argumentaire pour le client.
-

CE QU'IL FAUT SAVOIR

Une étude de marché permet tout d'abord de vérifier l'existence d'un besoin et sa traduction en une demande solvable. S'il n'y a ni besoin exprimé ni demande solvable, il est assez utopique de penser réussir la mise sur le marché du produit ou du service envisagé.

Pour rédiger cette partie du business plan, vous devez :

- vérifier l'existence d'un besoin et sa traduction en une demande solvable : avez-vous proposé votre offre à des clients potentiels ?
- mesurer le volume de la demande (quantités actuellement vendues) ;
- évaluer l'évolution de la demande. Le marché est-il potentiel (attention, danger ou opportunité, si vous êtes le premier), émergent, en croissance, à maturité ou en déclin ?

La taille et les frontières d'un marché doivent être bien déterminées. Vos ressources permettront-elles d'atteindre les clients concernés ? Le risque d'un marché trop gros en taille ou d'accès coûteux est élevé ! Assurez-vous que vous n'aurez pas de droits d'entrée (comme par exemple l'obligation de prendre une licence pour un brevet).

L'étude de marché

Objectif

Il vous faut valider d'un point de vue économique et le plus objectif possible la faisabilité commerciale de votre projet. L'enthousiasme du porteur de projet conduit trop souvent à négliger cet aspect fondamental de validation du business plan.

En effet, l'étude de marché doit vous permettre :

- de réunir des données suffisamment fiables pour vos futures hypothèses de chiffre d'affaires et l'établissement de vos budgets prévisionnels ;
- de mettre en place le mix marketing de votre projet : les choix doivent être réalisés en matière de produit, de prix, de distribution et de communication ;
- d'affiner votre connaissance du secteur et de son évolution ;
- de prendre les meilleures décisions possibles pour votre stratégie.

On n'insistera jamais assez sur la nécessité, quelle que soit l'activité future, de réaliser (ou de faire réaliser) une étude de marché. De sa qualité dépend la pertinence des prévisions, en particulier de chiffre d'affaires. Une étude de marché comprend généralement quatre étapes : analyser le marché et son environnement, analyser l'offre, analyser la demande et synthétiser.

La démarche classique d'une étude de marché

1. Analyser le marché et son environnement

- Demande globale (volume, valeur).
- Segmentation du marché par types de produits et types de clientèle.
- Organisation de la distribution.
- Évolutions du marché au cours des dernières années et perspectives à court et moyen terme.

2. Analyser l'offre

- Acteurs présents sur le marché : nombre, identification, localisation, taille, principaux chiffres économiques, notoriété, forces et faiblesses, analyse de leur positionnement.
- Évolution de l'offre : comment a-t-elle évolué au cours des dernières années (création, disparition d'entreprises...) ? Quelles sont les évolutions possibles ?

3. Analyser la demande

- Attentes des clients sur le(s) marché(s) ciblé(s) : chiffrer en valeur et en volume la demande et connaître les attentes de la clientèle ainsi que les comportements d'achats.

4. Synthèses et analyse des informations recueillies

- Vérifier l'adéquation entre l'offre et la demande.
- Identifier les opportunités et les risques du marché.
- Définir les facteurs-clés de succès et les contraintes du marché.
- Définir le positionnement marketing futur : produits/services, prix, distribution, communication.
- Estimer le chiffre d'affaires prévisionnel et les parts de marché futures (en fonction de plusieurs hypothèses).

Questions

Votre démarche suscite donc les questions suivantes :

- Quelle sera la méthodologie utilisée pour réaliser l'étude de marché ?

Attention : c'est la méthodologie utilisée qui permettra de justifier du sérieux des hypothèses posées ensuite !

- Qui réalisera cette étude ? Quand ? Quelles en sont les limites ?
- Que va apporter l'étude de marché ?

Les erreurs classiques

Manquer d'informations sur les besoins réels des clients.

Se tromper sur le potentiel actuel et à venir du marché ciblé.

Pour éviter ces écueils, informez-vous au préalable, faites des entretiens et sondages, vérifiez la qualité de vos sources et recoupez les informations.

Le fonctionnement du marché

Objectif

Vous devez présenter la manière dont fonctionne(nt) le(s) marché(s) dans le(s)quel(s) votre entreprise va s'insérer, c'est-à-dire tout ce qui se situe entre elle et son client. Travailler avec des collectivités locales ou des universités ne nécessite pas les mêmes moyens que travailler avec des PME, ne serait-ce que pour la gestion des délais de paiement !

Questions

Votre démarche suppose donc les questions suivantes :

– Comment fonctionnent le marché et ses différents segments ?

Pour bien comprendre le fonctionnement du marché, il est bon de décrire le processus de vente du produit : existe-t-il des prescripteurs (presse, administration, syndicat professionnel, etc.) ?

– Quel est le rôle de chacun des acteurs identifiés ?

– Le décideur est-il l'utilisateur ? Sinon, quelle est la relation décideur/utilisateur ? Le payeur est-il l'utilisateur ?

– Quels sont les systèmes de distribution en vigueur sur le marché (par segment) : structure (grossistes, distributeurs, revendeurs), degré de concentration, etc. ?

– Quelle est l'organisation commerciale en vigueur sur le marché (éventuellement par segment) : force de vente, mode de rémunération ?

– Existe-t-il une réglementation particulière qui imposerait des contraintes commerciales ou techniques spécifiques ?

– Quels sont les délais moyens de paiement en vigueur sur le marché (éventuellement par segment ou canal de distribution) ?

La segmentation

Objectif

Il s'agit de segmenter le marché. Segmenter un marché, c'est le découper en plusieurs sous-ensembles homogènes afin de mieux adapter sa politique marketing à l'un ou à plusieurs de ces segments. Un segment est un groupe de consommateurs qui ont des caractéristiques similaires, montrent des besoins et comportements d'achat identiques et réagissent à la même stratégie marketing. Le cas échéant, le créateur se doit de décrire les segments visés par son activité.

Questions

Votre démarche implique par conséquent les questions suivantes :

- Quelle est la segmentation du marché, c'est-à-dire quels sont les différents sous-marchés homogènes ?
- Quels critères et quelle méthode de segmentation faut-il choisir ? Des critères de nature démographique, géographique et/ou socio-économique ? Des critères de style de vie, de comportement et d'attitude psychologique vis-à-vis du produit ?
- Le segment auquel je pense est-il de bonne taille ? Est-il trop vaste ou au contraire trop réducteur ?

TÉMOIGNAGE

« C'est là que l'on reconnaît la pertinence du créateur ! Aura-t-il les yeux plus gros que le ventre ? C'est-à-dire visera-t-il un segment de marché trop gros pour lui ? Ou au contraire trop petit pour réaliser ses ambitions ou tout simplement se développer ? », témoignage d'un expert-comptable.

L'évaluation du marché

Objectif

Il s'agit de donner une appréciation du marché global (effectif et/ou potentiel), en valeur et/ou en volume, et de son évolution.

TÉMOIGNAGE

« Beaucoup de créateurs viennent me trouver sans être capables d'estimer comment le marché dans lequel ils prétendent jouer évolue ! Que ce soit en valeur ou en croissance. Que dire à ceux-là ? Un des critères importants est que le créateur soit en mesure, au moins sur le papier, de croître plus vite que le marché durant les premières années », témoignage d'un expert-comptable.

Questions

Votre démarche appelle les questions suivantes :

- Quel est le marché potentiel de l'entreprise et son évolution dans le temps, en volume et/ou en valeur ?
- Quel est le marché par produit, par segment de clientèle, par secteur géographique (France, Union européenne, États-Unis...) ?
- Comment a été réalisée cette évaluation de la potentialité du marché ?
- Quel est son degré de fiabilité ?
- Dans quelle mesure puis-je fonder sur elle mes propres prévisions ?
- Peut-on donner des fourchettes hautes et basses en matière de chiffre d'affaires ?

La clientèle

Objectif

Il s'agit ici de connaître et de mesurer avec le plus de précision possible le nombre de futurs clients ainsi que leurs caractéristiques. Selon le projet envisagé, ces clients peuvent être des particuliers (grand public ou professionnels), des sociétés, des associations ou encore des collectivités et dont la localisation et/ou l'implantation est proche et/ou éloignée.

Questions

Votre démarche déclenchera nécessairement les questions suivantes :

- Quelle est la clientèle cible ?
- Est-ce que je sais la décrire avec précision ?
- Est-ce que je suis capable de la localiser ?

- Quelles sont les caractéristiques des clients potentiels visés ?
- Que recherchent précisément les clients visés ?
- Quels sont leurs besoins ? À quoi sont-ils ou pourraient-ils être sensibles ?
- Quelles sont ou quelles pourraient être leurs exigences ?
- Quel est l'intérêt de mon offre pour les clients potentiels visés ?

À COMPLÉTER

Le mix marketing

Le produit : quel produit ou service vais-je proposer à mes clients ?
Le prix : à quel prix vais-je vendre ce produit ou service (justifier) ?
La distribution : comment vais-je vendre ?
La communication : comment vais-je me faire connaître ?

La clientèle/le marché visé

Quelle est la nature du marché visé ? local, régional, national, international (attention aux moyens...), diffus, permanent, saisonnier (risques de vulnérabilité), concentré, dépendant d'un autre marché, captif, fermé ?	
Le marché visé est-il en croissance ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Le marché visé est-il prêt à accueillir mon produit/service ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
La concurrence est-elle bien identifiée ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Si oui, combien existe-t-il de concurrents ? Où se situe la concurrence ? Que propose la concurrence et à quel prix ?	
Suis-je certain(e) de trouver des fournisseurs ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Des distributeurs ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Ma dépendance sera-t-elle forte ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Sera-t-il aisé de recruter ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Faudra-t-il constituer un stock initial ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
La clientèle est-elle identifiable ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Est-ce que je sais comment atteindre ma clientèle ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Je peux décrire les besoins de ma clientèle :	
Je peux décrire la manière dont ma clientèle achète :	
Le marché est :	<input type="checkbox"/> à créer <input type="checkbox"/> en démarrage <input type="checkbox"/> en fort développement <input type="checkbox"/> en déclin
Mon idée est-elle innovante ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Si oui, comment puis-je la protéger ?	

EXEMPLES DE BUSINESS PLAN

Le cas d'une entreprise de services aux personnes âgées

« On peut mettre en évidence plusieurs segments de ce marché :

– En fonction de l'âge :

Les 60-70 ans : ce sont de nouveaux retraités, ils souhaitent se détendre et se faciliter la vie. Cependant, d'une manière générale, ils sont encore en pleine forme que ce soit physiquement ou intellectuellement. Ils n'ont pas de besoins importants pour ce type de services.

Les 70-85 ans : ces personnes commencent à ressentir une certaine baisse de leurs facultés. Elles sont en demande d'aide pour certaines tâches mais se sentent encore aptes à vivre indépendamment.

Les 85-95 ans : ces personnes très âgées, qualifiées de 4^e âge, sont souvent très dépendantes et ont besoin d'assistance pour la plupart des situations quotidiennes. De plus, elles suivent parfois un traitement médical. Ce type de personnes est donc souvent dans des institutions telles que les maisons de retraite qui les prennent en charge totalement que ce soit pour leur vie quotidienne ou pour l'aspect médical, souvent très lourd à cet âge.

– En fonction du sexe :

Les femmes restent en vie plus longtemps d'une manière générale. De plus, une fois âgées, elles peuvent avoir besoin d'aide pour toutes les tâches assez physiques, souvent attribuées aux hommes, telles que le jardinage, le bricolage... En revanche, les hommes de cette génération, qui ont souvent laissé les tâches ménagères à leur femme, se retrouvent parfois désemparés lorsque celle-ci décède ou tombe malade et ne peut plus accomplir ces besognes. Ainsi, les hommes comme les femmes peuvent être intéressés par notre projet mais ne choisiront pas nécessairement les mêmes services.

– En fonction de la catégorie socioprofessionnelle :

Les classes populaires : ces personnes perçoivent souvent une retraite assez faible, ce qui nécessite pour eux de restreindre leurs besoins, en particulier en matière de confort et d'aide à domicile. Leur pouvoir d'achat est plutôt restreint.

Les classes moyennes : ces personnes sont susceptibles d'avoir acquis un patrimoine, celui-ci ayant souvent une forte valeur sentimentale ; elles ne souhaitent pas quitter leur domicile. Elles sont aussi amenées à restreindre leurs dépenses mais ont besoin d'assistance. Ne pouvant parfois pas se permettre d'aller en maison de retraite (structures très onéreuses), le service personnalisé à domicile peut être un bon compromis pour cette tranche de la population.

Les classes aisées : ces personnes au fort pouvoir d'achat peuvent se permettre de consommer des services de "confort". Pour cette tranche de la population, la concurrence avec les maisons de retraite haut de gamme va être très élevée.

Détermination de la cible prioritaire

Cible	Solvabilité	Facilité à convaincre
60-70 ans	✘	N'ont pas forcément besoin d'aide. Réticence à l'assistanat. Force de conviction faible par manque de nécessité du service.
70-85 ans	✘	Tranche d'âge fortement touchée par la diminution des facultés. Force de conviction importante pour amener à choisir la possibilité d'aide à domicile personnalisée.
85-95 ans	✘	Handicap important, besoins importants en assistance. Force de conviction moyenne à cause de l'importante concurrence des maisons de retraite dans cette tranche d'âge.
Hommes versus Femmes	La solvabilité des hommes, en particulier dans cette tranche d'âge, est souvent plus élevée. En effet, les femmes étaient souvent moins qualifiées et/ou femmes au foyer.	✘
Classes populaires	Solvabilité faible	Elles n'ont pas les moyens de se payer ce genre de service ou alors dans des proportions limitées. Force de conviction faible.
Classes moyennes	Solvabilité moyenne	Elles sont captées par le rapport qualité/prix et la personnalisation du service. Force de conviction importante.
Classes aisées	Solvabilité importante	Elles sont très exigeantes et peuvent donc être attirées par les offres plus complètes et plus haut de gamme. Force de conviction moyenne.

Ainsi, on peut en déduire que le cœur de cible est constitué des personnes âgées de 60 à 85 ans faisant partie de la classe moyenne, sans distinction de sexe. »

Astuces et conseils

Avant de réaliser (ou de faire réaliser) une étude de marché, il faut pouvoir répondre à deux questions :

Que m'apportera exactement cette étude ?

Quelles en seront les limites ?

Faire soi-même son étude de marché ou la faire réaliser ? Il peut être judicieux de la confier à un expert ; dépenser quelques milliers d'euros peut s'avérer utile si cette étude est bien faite.

Pensez aussi que les « Junior entreprises » des Grandes Écoles font souvent du bon travail pour des montants tout à fait raisonnables.

Pour aller plus loin

- Le site de l'Agence pour la création d'entreprises (APCE) propose des fiches sectorielles (service payant) : **www.apce.com**
- Le site du Centre de recherche et de documentation sur les conditions de vie (CREDOC) où l'on peut consulter la liste des études sur les comportements et les attentes des consommateurs : **www.credoc.fr**
- Le site de l'INSEE où l'on peut obtenir de nombreuses analyses économiques sectorielles et gratuites (attention toutefois à la fraîcheur de ces données) : **www.insee.fr**
- Le portail de l'industrie (DGCIS – Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services) propose des dossiers sectoriels

et les chiffres clés de l'industrie française : **www.industrie.gouv.fr/p3e/index.php**

– Le Portail de la statistique publique française, site géré par l'INSEE, qui donne accès aux statistiques de douze ministères (recherche possible par thème, mot-clé, ministère) : **www.statistique-publique.fr**

– Le site de la Documentation française propose de nombreuses ressources, ouvrages et études économiques : **www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports/index.shtml**

– Deux sites pour commander son étude de marché :

- la fédération des syndicats du secteur du conseil :

www.syntec.fr

- la Confédération nationale des junior-entreprises (CNJE) :

www.junior-entreprises.com

– Le MEDEF (Mouvement des entreprises de France) publie un annuaire des syndicats professionnels dont certains disposent d'études de marché : **www.medef.com**

Étape 3

ANALYSER LA CONCURRENCE

Les mots-clés

- Concurrence.
- Différenciation.

Les documents nécessaires

- Des données sur le secteur d'activité envisagé.
 - Des données sur les entreprises qui commercialisent un produit ou un service identique.
-

CE QU'IL FAUT SAVOIR

C'est une partie du business plan particulièrement lue par vos futurs partenaires. L'analyse de la concurrence permet de montrer que vous connaissez bien votre environnement et que vous savez contre qui vous allez lutter ! Si votre analyse omet des concurrents, vous ne serez pas pris au sérieux ! Si vous prétendez ne pas avoir de concurrents même indirects c'est que, probablement, votre étude de la concurrence a été bâclée !

Pour un investisseur, lire dans un business plan qu'il n'y a pas de concurrence est presque rédhibitoire, y compris si vous pensez que votre proposition est unique tant elle est innovante. Sa première pensée risque fort d'être : « S'il n'y a personne sur ce créneau, c'est qu'il n'y a pas d'argent à gagner ! » ou, plus probablement, que vous avez mal étudié la concurrence. Bien sûr, une autre hypothèse est envisageable : vous êtes génial(e) et, à ce titre, vous êtes le (ou la) premier(e) à penser à proposer ce produit ou ce service... C'est possible, mais alors, il va falloir le montrer !

Analyser la concurrence par entreprise

Objectif

Il s'agit maintenant de positionner son entreprise par rapport aux autres entreprises avec lesquelles votre activité se trouvera en concurrence directe et/ou indirecte.

Questions

Votre démarche soulève inévitablement les questions suivantes :

- Qui sont les principaux concurrents directs voire indirects de l'entreprise ?
- Les concurrents sont-ils nombreux ?
- Où sont-ils localisés (en France, à l'étranger) ?
- Quel est leur profil (positionnement, image de marque, actionnariat, capitaux, chiffre d'affaires, rentabilité, parts de marché, stratégie, etc.) ?
- Quels sont leurs points forts par rapport au projet ? Quels sont leurs points faibles ?
- Sont-ils en mesure de réaliser les produits ou services de l'entreprise ? Sous quels délais ?
- Quels sont les éléments de différenciation de la concurrence par rapport au projet ?
- Quels sont les concurrents indirects de l'entreprise (produits ou services de substitution) ?

Attention, la concurrence n'est pas toujours visible ! Regardez qui maîtrise les compétences nécessaires à l'exercice du métier, même s'il s'agit d'entreprises d'un autre secteur d'activité ! Qui aurait imaginé il y a 30 ans que la SNCF concurrencerait Air France sur le territoire national ?

Analyser la concurrence pour chaque produit ou service

Objectif

Il vous faut positionner chacun de vos produits et/ou services par rapport aux produits et/ou services concurrents existant ou à venir.

Questions

Votre démarche suscitera donc les questions suivantes :

- Existe-t-il des concurrents qui commercialisent le même produit ou service (ou un produit ou service similaire) ?
- Quels sont leurs parts de marché, leur évolution récente, leur dynamisme ?
- S'il s'agit d'un produit nouveau, qui satisfait le besoin ? Comment est-il satisfait ?
- Comment la concurrence risque-t-elle de réagir par rapport à l'arrivée d'un « nouveau venu » sur le marché ?
- Existe-t-il des informations sur l'arrivée de nouveaux concurrents dans un proche avenir (nouveaux produits annoncés, indiscretions livrées par la presse, informations personnelles, etc.) ?

Procéder à une analyse comparative des produits ou services concurrents

Objectif

Il vous incombe d'analyser les produits ou services des concurrents et d'estimer le degré de satisfaction des besoins par les produits actuellement disponibles.

Questions

Votre démarche suppose ainsi les questions suivantes :

- Quels produits/services satisfont actuellement le besoin que vous avez l'intention de couvrir (produits/services identiques ou reposant sur une autre technologie) ?
- Quelles sont leurs principales caractéristiques (produits, prix, qualité, délai de livraison, SAV¹, image) ?
- Qu'est-ce qui différencie ces produits entre eux ?
- Est-il possible de classer ces produits du « meilleur » au plus « mauvais » ou en fonction de leur rapport qualité/prix et/ou de leur succès sur le marché ?
- Qu'est-ce qui différencierait mon offre de ces produits et/ou services ?
- Comment ces produits/services sont-ils distribués ?
- Si le produit ou service est totalement nouveau, le besoin est-il actuellement totalement satisfait ? Et dans quelle mesure ? Comment ?

Cette connaissance de la concurrence permet de mieux se démarquer, elle est absolument indispensable ! Il convient en effet d'identifier sa propre force de frappe dans un environnement le plus souvent concurrentiel.

Mes points de différenciation

Questions

Votre démarche implique les questions suivantes :

- En quoi mon offre est-elle différente de celle des concurrents ?
- Est-elle différente au travers de ses caractéristiques techniques et/ou technologiques ? De son prix ? Au travers de mon approche commerciale ? De l'image que je souhaite véhiculer ?

1. Service après-vente.

- Cette différence que je suppose aura-t-elle l'impact souhaité sur la demande ?
- Comment mes clients pourront-ils percevoir cette différence ?

Attention au critère « prix » : une erreur fréquente du créateur est de positionner un niveau de prix trop bas au démarrage. Ce qui importe, c'est ce que le client percevra de votre produit et/ou service et sera prêt à déboursier pour l'acquérir.

À COMPLÉTER

Vous devez pouvoir aisément compléter le tableau suivant :

Identification des concurrents

Citez vos quatre concurrents les plus proches et les plus directs ?	1. 2. 3. 4.
Précisez pour chacun d'entre eux comment ses activités évoluent (stagnation, déclin, expansion).	1. 2. 3. 4.
Ordonnez vos concurrents du plus dangereux au moins dangereux.	1. 2. 3. 4.
Précisez les stratégies et objectifs de chaque concurrent identifié.	1. 2. 3. 4.
Citez au moins deux concurrents indirects.	1. 2.

Forces et faiblesses de la concurrence

Points forts	Points faibles

Est-ce que mon offre est cohérente par rapport à ces points forts et à ces points faibles ?	

Principaux produits concurrents

Produit	Entreprise	Segment Cible	Technologie	Qualité	Prix	Réseau de distribution

Les critères indiqués sont ceux les plus couramment utilisés : choisissez d'utiliser les critères de positionnement les mieux adaptés à votre domaine.

En quoi les produits ou services concurrents diffèrent-ils des vôtres ?

EXEMPLES DE BUSINESS PLAN

Le cas d'une entreprise de service aux personnes âgées

« La plus grosse concurrence ne provient pas d'entreprises capitalistes mais d'associations ou d'organismes d'État tels que les mairies qui proposent des services aux personnes âgées de leur circonscription dans le cadre du service public.

Néanmoins, quelques sociétés se sont tout de même implantées :

- Autonomie Adaptée : SARL d'un capital de 40 000 € créée en novembre 2007 qui propose une gamme de services très vaste et éclectique, y compris la surveillance par téléphone (1 à 3 fois par jour).
- Lentamente : SAS d'un capital de 162 000 € créée en 2003 qui possède sa propre université pour former ses auxiliaires de vie.
- Senior Business : SARL d'un capital de 7 500 € créée en mars 2007 qui propose toutes sortes de services (gardes personnalisées, aides à la vie quotidienne) ; en particulier, elle propose des sorties culturelles.
- Sweet Home : SARL d'un capital de 10 000 €, reprise en mars 2006 et qui a obtenu l'agrément qualité de la part du préfet. »

Le cas d'une entreprise de sécurité des activités Internet

Son positionnement par rapport à la concurrence :

« Les trois grands types d'acteurs du marché de la sécurité avec lesquels notre activité est susceptible d'être en concurrence sont les grands intégrateurs, les opérateurs et les SSII¹ spécialisées.

Les grands intégrateurs sont positionnés sur le déploiement et les implémentations sur mesure de systèmes de sécurité de taille

1. Société de services en ingénierie informatique.

importante. Notre choix est de ne pas rivaliser sur ce créneau de l'implémentation avant d'avoir acquis une masse critique (année 2). En revanche, dans un premier temps, nos produits et services sont complémentaires : il s'agit donc de définir conjointement avec des intégrateurs des modalités de partenariat pour proposer une solution globale aux clients.

Les SSI spécialisées sont nos concurrents les plus directs. Cependant, leur approche est de proposer des prestations sur mesure sans économies d'échelle. Nos solutions packagées (programmes) nous permettront d'être plus réactifs et de mutualiser nos investissements sur un plus grand nombre de clients.

Notre force réside aussi dans le positionnement fort sur le transfert de compétences et une action dans la durée dans un domaine (la sécurité) où la gestion des solutions est au moins aussi importante que leur implémentation. Enfin, notre activité R&D nous apportera des capacités d'innovation assurant un facteur différenciateur au niveau des outils logiciels et de la valeur ajoutée apportée lors de la phase d'intégration.

Afin de valider notre approche sur le marché et notre positionnement par rapport à la concurrence, une étude de marché est en cours de réalisation. Confiée à un cabinet spécialisé, elle a pour principal objectif de vérifier la viabilité des programmes réalisés ainsi que leur positionnement marketing (expertise et analyse de logs notamment). Il s'agit aussi d'identifier les secteurs d'activité les plus réceptifs où le processus de décision sera rapide car sensibilisé à la problématique (ISP, banques, assurances...). Cette étude nous aidera aussi à valider la solvabilité du marché eu égard à notre niveau de prix. »

Astuces et conseils

Soignez au mieux cette étude de la concurrence, quel que soit votre projet. En effet, une bonne connaissance de la concurrence permet de mieux vous différencier !

Il est intéressant de repérer le CLPD (Concurrent Le Plus Dangereux) et de bien l'étudier. Le CLPD s'identifie aisément, c'est le concurrent qui aura le plus à perdre avec votre arrivée sur le marché. Quelles seront ses réactions ?

Assurez-vous que votre principal fournisseur ne soit pas une filiale de l'un de vos concurrents ou qu'il n'en possède pas une part du capital.

N'hésitez pas à jouer au client chez vos concurrents, observez et prenez des notes !

Souvent, il est intéressant de parler, lorsque c'est possible, avec des clients du ou des concurrents. Pourquoi achètent-ils? Qu'est-ce qui leur plaît (qualité des produits, le service, le prix, l'emplacement...) ? Qu'est-ce qu'ils n'aiment pas ? Et qu'est-ce que les concurrents devraient améliorer ?

Pour aller plus loin

– Les sites permettant d'obtenir des informations sur des entreprises :

www.societe.com

www.infogreffe.fr

www.fr.kompass.com

– Un annuaire des sociétés établies en France :

www.pagespro.com

www.indexa.fr

Étape 4

ÉLABORER LA STRATÉGIE : POSITIONNEMENT, DÉVELOPPEMENT ET RISQUES

Les mots-clés

- Segmentation.
- Couple produit/marché.
- Le business model (modèle d'affaires).
- Risque.

Les documents nécessaires

- Des données sur le secteur d'activité envisagé.
 - Un état des lieux de la concurrence (locale, nationale, internationale).
-

CE QU'IL FAUT SAVOIR

Aborder de front la concurrence (sauf en cas de savoir-faire particulier et rare) n'est pas le meilleur moyen de réussir lorsqu'on lance une nouvelle activité. Il est préférable de se démarquer des autres entreprises, d'étudier les forces et faiblesses des concurrents, de repérer les marchés délaissés et les nouveaux créneaux.

Les nouveaux créneaux représentent le moyen le plus sûr pour imposer ses prix au meilleur niveau et espérer rentabiliser le plus vite possible son investissement : éviter d'aller là où tout le monde se rue, privilégier les territoires encore vierges, rapidement accessibles (canaux de distribution souples et rapides, dispersion de la clientèle limitée...).

Le positionnement idéal est rarement obtenu en perfectionnant ses produits (ou services) dans le but de satisfaire le plus grand nombre de couples « besoin-fonction ». Il y aura inévitablement des clients que vous n'aurez jamais (ou alors difficilement), sauf à vous disperser dangereusement, ce qui engendrerait des coûts et surcoûts (paramètres prix, marché, canaux de distribution, communication...) : renoncez à « courir tous les lièvres à la fois » !

TÉMOIGNAGE

« Le plus grand dilemme du créateur est celui du choix ! En effet, choisir c'est renoncer et je ne connais rien de plus difficile surtout en période de démarrage où tout semble bon pour vendre ! », témoignage d'un créateur d'entreprise « multirécidiviste ».

La définition des produits

Objectif

Il s'agit de définir avec précision le produit ou le service que vous allez vendre : caractéristiques, avantages, gammes (largeur, profondeur, cohérence...), services complémentaires (garantie, SAV, mise à niveau...), présentation, finitions, conditions d'emploi, marques, conditionnement...

Questions

Votre démarche suscitera donc les questions suivantes :

- Quels sont les produits et services qu'offre l'entreprise ?
 - Précisez-en les caractéristiques techniques.
 - Décrivez clairement les éléments de différenciation.
- Quelle est la cohérence (technologique et commerciale) de la gamme ?
- Quelle programmation faut-il prévoir pour le développement et/ou la mise sur le marché compte tenu des caractéristiques du produit et/ou service ?

Le couple produit/marché

Objectif

Il s'agit de définir le couple produit/marché, c'est-à-dire la façon dont le produit répond au mieux au(x) besoin(s) du marché.

Questions

Votre démarche suppose donc les questions suivantes :

- Qui sera l'utilisateur final ? À qui est destiné le produit ?
- À quel besoin précis le produit va-t-il répondre ?
- Comment ce besoin est-il satisfait actuellement ?
- Par quel produit et de quelle manière ?
- Quels sont les produits identiques ? Quels sont ceux basés sur une autre technologie ?
- Quels sont les principaux critères de choix de l'utilisateur ?
- Comment le produit satisfait-il à ces attentes ?

TÉMOIGNAGE

« J'ai voulu croire que ma machine à imprimer les cartes de visite aurait pour clientèle les cadres en déplacement à Paris qui auraient oublié chez eux leurs cartes de visite... En fait, il a fallu du temps pour comprendre que les clients étaient au contraire toutes les personnes qui n'avaient pas de cartes de visite professionnelles, monsieur Tout-le-monde en quelque sorte », témoignage d'un créateur provisoirement malheureux.

Le positionnement sur le marché

Objectif

Le positionnement est un choix stratégique qui, dans l'esprit de ses clients, donne à une offre (produit ou service) une position attractive sur un marché. L'offre doit donc être perçue comme meilleure que celle de la concurrence. Il convient de présenter la

stratégie de positionnement définie par l'entreprise sur son ou ses marchés.

Questions

Votre démarche implique donc les questions suivantes :

- Comment l'entreprise va-t-elle se différencier de ses concurrents ?
- Quelle image de marque veut-elle se donner (qualificatifs, logo, identité) ?
- Le positionnement envisagé permet-il un développement régional/national/européen ou international de l'entreprise ?
- Mon site Web est-il en cohérence avec mon positionnement ?
- S'il y a des développements hors de portée pour moi, ai-je intérêt à faire alliance ?

Le positionnement dans l'environnement technologique

Objectif

Il s'agit d'expliquer aux non-spécialistes (financiers, administrations...) comment le produit se situe dans son contexte technologique (sont surtout concernés les produits innovants).

Questions

Votre démarche appelle donc les questions suivantes :

- Quels sont les principaux termes du vocabulaire technique ?
- Quel est « l'état de l'art » dans ce domaine ?
- Au niveau technologique, comment le projet se positionne-t-il par rapport :
 - à l'existant sur le marché ?
 - à ce qui est encore au stade du laboratoire ?
 - aux perspectives à long terme ?

- aux projets connus ou aux développements technologiques en cours, susceptibles de concurrencer le projet existant ?
- Comment le projet devra-t-il évoluer dans le futur pour rester concurrentiel au niveau technologique (tendance) ?
- Quelles sont les technologies concurrentes permettant de répondre aux mêmes besoins actuellement, dans le futur immédiat ou proche, à moyen ou long terme ?

Le business model

Objectif

Dans son sens le plus courant, le business model est la manière, affichée ou non, dont une entreprise réalise ses affaires. Le business model décrit comment une entreprise gagne de l'argent en précisant où (et comment) elle se positionne dans son ou ses marchés.

Questions

Votre démarche suscitera donc les questions suivantes :

- Les revenus de l'entreprise sont-ils issus de multiples sources ?
 - Précisez les différentes sources.
 - Décrivez de manière détaillée comment chacune des sources de revenus contribue au revenu global.
 - Précisez comment chacune de ces sources évoluera dans le temps.

Exemple :

	Année 1	Année 2	Année 3
Vente directe	80 %	80 %	70 %
Vente en ligne	15 %	20 %	20 %
Service conseil/conseil personnalisé en décoration ethnique	∅	5 %	10 %

- Les revenus sont-ils en partie récurrents (abonnements par exemple) ?
- Quelles sont les évolutions prévisibles des différentes sources de revenus ?

TÉMOIGNAGE

« Mon business model était basé sur trois sources de revenu : la vente directe en magasin, la vente en ligne également mise en place en N+1 et un service de conseil en décoration pour les particuliers et les professionnels. Sa faiblesse résidait dans le fait qu'il ne présentait pas de revenu récurrent. Cependant, je pensais que cela serait compensé par le fait que ce marché était en pleine expansion et qu'un effort de communication conséquent, ajouté à un emplacement stratégique, pouvait garantir un certain niveau de revenu non récurrent mais régulier », créateur optimiste sur l'évolution du marché.

Le programme de recherche et développement

Objectif

Il faut définir avec une très grande précision où en est le développement technologique du projet, dans le cas où le produit ne serait pas encore industrialisé.

On fera attention aux délais de développement pour les produits à l'état de prototype. Il est de « coutume » de multiplier par trois les délais annoncés par les créateurs... et ceux-là restent souvent en-dessous de la réalité !

Questions

Votre démarche doit occasionner les questions suivantes :

- Quel est l'état actuel du développement du ou des produits ?
- Quel est le programme de R&D¹ envisagé et ses principales étapes (dates) ?

1. Recherche et développement.

- Quels sont les partenaires extérieurs (centres de recherche, laboratoires, etc.) ?
- Quelle est l'organisation matérielle envisagée (ce qui sera fait en interne, les partenaires extérieurs...) ?
- Quels sont les risques liés à ce développement (risque d'échec, total ou partiel, risque de dérapage dans le temps, risque de dérapage des coûts) et quels sont les moyens envisagés pour limiter ces risques ?
- Quel est le coût de ce programme et les modalités de paiement (échancier) ?

La protection industrielle¹

Objectif

Il convient de présenter la stratégie retenue en matière de protection industrielle lorsqu'une telle démarche est possible (brevet par exemple). Sinon, il est utile de décrire vos alternatives à la protection industrielle.

Questions

Votre projet soulèvera les questions suivantes :

- J'ai un secret de fabrication, comment le protéger ?
- Existe-t-il ou non un brevet ? Quelle est sa validité ? Qui détient le brevet ?
- Quelles sont les extensions géographiques ?
- Quelles sont les clauses du contrat de licence en cas de brevet extérieur à l'entreprise (exclusivité, etc.) ?
- Quels sont les éléments budgétaires liés aux problèmes de la propriété industrielle (paiement de cash, royalties, modalités de paiement) ?

1. Et/ou intellectuelle.

– Ai-je vérifié la cohérence entre ma stratégie de croissance et le mode de protection choisi ?

À COMPLÉTER

Budget R&D et protection industrielle (en euros)

Éléments/exercices	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année
Brevets et licences			
Moules			
Prototypes			
Préséries			
Autres frais en R&D			
Total des investissements en R&D ¹			

1. Voir également à l'étape 9 le développement sur les actifs immobilisés.

EXEMPLES DE BUSINESS PLAN

Le cas d'une entreprise de nettoyage industriel : son positionnement

« L'activité de ToutProp s'articule autour de deux axes principaux : le nettoyage et entretien et les traitements et protection. Dans un marché très concurrentiel, il s'agit de proposer une offre différenciée afin de créer un avantage concurrentiel ; notre exigence de qualité nous impose de faire attention à chaque détail et nos tarifs sont, en conséquence, comparables aux moyens mis en œuvre pour offrir des prestations de qualité.

De plus, nous avons décidé, par conviction, d'afficher clairement notre prise de conscience de la nécessité du respect des valeurs environnementales au-delà du cadre strictement réglementaire ; l'environnement devient une composante à part entière de la stratégie d'entretien et de nettoyage industriel des entreprises.

L'utilisation de produits d'essuyage et d'absorbants écolabellisés en constitue alors une caractéristique essentielle. ToutProp a choisi cette voie et en a fait son label différenciant sur son marché. »

Le cas d'une entreprise qui commercialise des tablettes interactives : son business model

« Il y a trois sources de revenu pour Taktil. La première s'appuie sur un modèle freemium pour l'application senior (application senior gratuite et limitée), la version complète est disponible sous forme d'abonnement mensuel à hauteur de 19,99 € TTC par mois.

La deuxième source de revenu pour Taktil est une commission prise sur les chiffres d'affaires générés par les partenariats. Dans le cadre de l'écosystème, nous envisageons de nombreux partenariats proposant des produits et des services en e-commerce. Taktil prélèvera une commission sur l'ensemble des transactions qui auront lieu par le biais de Taktil.

La troisième source de revenu pour Taktil sera les revenus de la publicité : les applications mobiles gratuites et le site Web seront monétisés en fonction de leur audience. »

Astuces et conseils

Visez un marché bien segmenté sur lequel vous êtes à peu près certain(e) de connaître et de pouvoir atteindre vos clients. Pensez qu'atteindre ses clients a un coût : est-il supportable pour vous ?

Efforcez-vous de conserver un contact avec le client final lorsque vous ne maîtrisez pas le réseau de distribution.

Vous serez très occupé(e). N'oubliez pas pour autant de garder un œil attentif en direction de vos concurrents, en particulier celui qui sera le plus proche de vous, en d'autres termes, le plus dangereux.

Étudiez en détail les sites Web de vos concurrents, relevez leurs qualités et leurs défauts. Ne présentez pas les mêmes erreurs sur votre site.

Pour aller plus loin

- Le site de l'INPI vous permettra de bien comprendre les subtilités des mécanismes de protection intellectuelle et industrielle :
www.inpi.fr
 - Le site de l'APCE évoque différentes formes de protection :
www.apce.com/pid1738/protger-son-idee.html
 - Conservez une preuve d'antériorité : **www.depot-concept.com**
-

Étape 5

ÉTABLIR LES PLANS MARKETING ET VENTE

Les mots-clés

- Marketing.
- Vente.
- Réseau de distribution.

Les documents nécessaires

- Des données sur le secteur d'activité envisagé.
 - Des fiches techniques sur l'offre de la concurrence.
-

CE QU'IL FAUT SAVOIR

En matière de marketing, il faut garder à l'esprit que le produit et le prix ont vocation à répondre aux besoins de la demande : c'est bien l'offre faite par l'entreprise à ses clients. La distribution et la communication ont pour objectifs d'accroître les ventes et de faire connaître les produits ou services.

Le plan marketing

Objectif

Le but est de parfaitement appréhender les concepts et instruments de base du marketing (prix, produit, distribution et communication, autrement dit, le mix marketing !).

Questions

Votre démarche suscitera d'emblée les questions suivantes :

- Quel est mon produit et/ou mon service ? (par exemple : un constructeur automobile vend-il un produit ou un concept ?). Est-il haut de gamme, de moyenne gamme, bas de gamme ?
- Quel prix convient-il de fixer ? Quels sont les éléments qui le justifient ?
- Quel canal de distribution faut-il choisir ? Pourquoi ?
- Quel mode de communication faut-il privilégier ? Pourquoi ?
- Existe-t-il finalement une cohérence entre ces quatre composantes du mix ? Par exemple, le prix est-il compatible avec le canal de distribution et/ou le mode de communication envisagé ? La communication est-elle adaptée au produit ?

La stratégie commerciale

Objectifs

On cherche ici à présenter les objectifs commerciaux fixés pour l'entreprise ainsi que la stratégie qu'elle a définie pour les atteindre. On justifiera ces choix par rapport aux analyses menées jusqu'ici sur le produit et le marché. Afin de satisfaire au mieux le client et conforter la crédibilité de l'entreprise, les stratégies et le positionnement définis doivent mettre en adéquation les données internes/externes à l'entreprise (notamment le couple produit/marché décrit à l'étape 4 « Élaborer la stratégie : positionnement, développement et risques »).

Questions

Votre démarche supposera donc les questions suivantes :

- Quels sont les objectifs de vente par produit, par segment de marché et par secteur géographique (prévoir un échéancier) ?

- Quels sont les systèmes de distribution retenus : VPC¹, vente directe chez le client final, vente par réseau de distributeurs (exclusif ou non), vente à des installateurs... ?
- Quels sont les objectifs de vente par système de distribution (prévoir un échéancier) ? Éventuellement, quels sont les circuits de distribution à privilégier dans un premier temps : VPC, grandes surfaces, détaillants spécialisés... ?
- Si nécessaire, quelle est la stratégie commerciale pour l'exportation (Union européenne, États-Unis, Chine, autres pays ou autres continents) ?
- Quels services spécifiques seront apportés aux clients et/ou aux intermédiaires : SAV, crédits clients... ?

La détermination du prix de vente

Objectif

Il s'agit maintenant de définir le prix auquel l'entreprise va vendre ses produits ou services ainsi que les délais de paiement des fournisseurs et clients.

En négociant, il est parfois utile de jouer sur les délais de paiement clients/fournisseurs tout en ayant à l'esprit que le BFR devra être maîtrisé.

Questions

Votre démarche impliquera donc les questions suivantes :

- Quels sont les prix actuellement pratiqués sur le marché ?

1. Vente par correspondance.

- Ces prix varient-ils en fonction d'une variable (saison, matières premières...) ?
- Quelles sont les pratiques en usage sur ce marché ?
- Les prix sont-ils soumis à une réglementation spécifique ?
- À quel coût le client satisfait-il aujourd'hui son ou ses besoin(s) ?
- Quelles sont les tendances d'évolution des prix ?

En fonction de ces éléments, on se posera les questions ci-après :

- Quelle politique de prix dois-je pratiquer ? Plutôt agressive ? Plutôt prudente ?
- Le prix fixé sera-t-il en adéquation avec les caractéristiques du produit et/ou service, l'image qu'il est susceptible de véhiculer, le mode de communication choisi ou le canal de distribution utilisé ?
- Quel sera le prix de vente au client final (y compris les marges des distributeurs éventuels) ? Quel sera le prix de vente par l'entreprise ? Quelle sera la politique de remise éventuelle ?
- Dans quelle mesure sera-t-il possible de faire évoluer ce prix ?

L'organisation de la force de vente

Objectif

Il s'agit de présenter l'organisation de la force de vente nécessaire à la réalisation des objectifs commerciaux qui ont été fixés.

Cette partie du business plan est souvent un point de faiblesse ! En effet, le créateur est par nature très optimiste sur ses ventes futures et omet de déployer les moyens de ses ambitions ou tout au moins sous-estime ces moyens.

Questions

Votre démarche appellera notamment les questions suivantes :

- Comment va être organisée la force de vente dans l'entreprise : par secteur géographique, par produit, par système de distribution, par des vendeurs, des représentants exclusifs ou non, salariés ou non ?
- Quel sera le système de rémunération de la force de vente ?
- En fonction de l'atomisation de la clientèle et des volumes de ventes envisagés, comment fonctionneront les tournées des vendeurs, la prise de commande, la livraison ?
- Quelle sera la structure humaine correspondante (y compris l'encadrement) et quelles seront les responsabilités ?
- Qui fixe les objectifs ? Qui est responsable de l'atteinte de ces objectifs ?
- Quels seront les coûts (personnel, déplacements, autres frais) ?
- Quelle est la répartition entre coûts fixes et coûts variables ?

Le plan d'action commerciale

Objectif

Il s'agit de détailler le **plan d'action commerciale** que l'entreprise va mettre en œuvre pour faire connaître ses produits et/ou services. C'est là qu'il faudra définir les techniques de vente, l'argumentaire et le mode de prospection. Il faudra aussi choisir le mode de distribution, c'est-à-dire la manière selon laquelle les produits seront mis à la disposition de la clientèle : franchise, VPC, revendeurs, agents, grossistes, magasins spécialisés ou grandes surfaces.

Questions

Votre démarche devrait déclencher les questions suivantes :

- Quelles sont les actions commerciales prévues ainsi que leur budget respectif (penser à construire un échéancier) : campagne publicitaire, participation à des salons, congrès, mailing, sponsoring, etc. ?
- Comment l'entreprise sera-t-elle organisée, de manière interne, pour le déroulement de ces actions : responsabilités, personnel affecté, temps passé, évaluation des coûts... ?
- Quels seront les outils de communication utilisés : publicité, promotion, documents, visuels, catalogues, nom commercial, logo, slogan, relations publiques, relations presse... ?

Une attention particulière doit être portée à la manière dont les commerciaux vont être rémunérés. Généralement, la rémunération comprend une partie fixe et une partie variable (indexée sur la performance et qui doit être motivante pour le commercial concerné !).

Les budgets commerciaux

Objectif

Il s'agit de fournir, à partir des éléments exposés jusqu'ici, les données chiffrées permettant de construire les budgets commerciaux.

Questions

Votre démarche soulèvera les questions suivantes :

- Quels sont les objectifs de chiffre d'affaires (par an, semestre, mois, jour) ?
- Existe-t-il des dépenses commerciales à considérer telles que des investissements amortissables ?

- Quelles sont les dépenses de fonctionnement liées à la commercialisation (il est recommandé d'établir un échéancier) : charges de personnel, rémunération et commissions des vendeurs ou des représentants, frais commerciaux (plaquettes, mailing, salons, etc.) ?
- Quelles sont les lois de paiement applicables aux dépenses définies ci-dessus ? La question est cruciale pour l'établissement des budgets et l'état de la trésorerie.

Les prévisions de vente

Objectifs

Il s'agit de déterminer et de justifier au mieux le montant des ventes prévisionnelles : c'est un exercice essentiel puisque c'est de cette estimation que dépendra la construction financière du business plan. C'est pourquoi il est généralement demandé aux jeunes créateurs de préparer trois scénarios de réalisation (pessimiste/réaliste ou raisonnable/optimiste). Face aux partenaires financiers, l'important sera d'être en mesure de justifier les montants annoncés¹.

Questions

Votre démarche suscitera les questions suivantes :

- Quelle est la quantité de vente prévue ?
- Combien de commerciaux faudra-t-il pour réaliser la vente de cette quantité ?
- Quel doit être le nombre de visites par responsable commercial et avec quelle périodicité (jour, semaine, mois, trimestre, semestre, année...) ?
- Combien de visites de clients potentiels est-il possible de réaliser par jour ?

1. Voir le calcul du chiffre d'affaires prévisionnel à l'étape 9.

- Quel est le taux de transformation des visites ? Quel doit-il être ?
- Quel est le nombre de jours travaillés dans l'année ?
- Quelle est ma capacité de production ?
- Ai-je atteint mon chiffre d'affaires critique ou seuil de rentabilité¹ ?
- À quel moment aurai-je atteint le chiffre d'affaires critique ?

À COMPLÉTER

Voici deux modèles de tableaux qui vous aideront à mieux définir et expliquer votre stratégie et votre plan d'action commerciale.

Plan d'action commerciale

Date de début du plan :

Liste des actions	Budget	Période	CA ² escompté
Total			

-
1. Se reporter à l'étape 9.
 2. Chiffre d'affaires.

Budget mensualisé du plan d'action (en euros)

Période	Janv.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Budget												

Commentaires explicatifs

EXEMPLES DE BUSINESS PLAN

Le cas d'une entreprise de services aux personnes âgées

Le plan d'action commerciale :

- « Pour notre cible prioritaire, les actions envisagées sont :
- la mise en place de prospectus dans des lieux-clés comme cabinets médicaux, clubs du 3^e âge, clubs de bridge/scrabble, dansings... ;
 - distribution de prospectus dans les boîtes aux lettres de quartiers ciblés ;
 - déplacement d'un commercial dans les lieux fréquentés par les personnes âgées ;
 - plaquette explicative détaillée.
- Pour cibler les prescripteurs :
- élaboration d'un site Internet attractif ;
 - plaquette explicative détaillée. »

Le cas de l'ouverture d'un magasin de décoration « ethnique »

Le plan marketing :

- « La cible principale d'ETHNIK'CITY regroupe les femmes de 16 à 65 ans, principales consommatrices de décoration d'intérieur, ayant un pouvoir d'achat assez élevé, et vivant dans la zone de chalandise.
- L'enseigne répond à leur besoin d'accomplissement de soi, c'est-à-dire le besoin de se sentir utile, de dépenser son argent pour améliorer le monde qui nous entoure. Le commerce équitable permet à ceux qui le consomment de participer à leur échelle à l'amélioration des conditions de vie de petits producteurs étrangers, le consommateur se sent utile.
- La décoration d'intérieur répond par ailleurs à un besoin d'estime personnelle (se sentir bien chez soi), mais également des autres (mettre en avant sa personnalité). Le fait de décorer son intérieur est une affirmation de son identité, cela permet d'exprimer sa per-

sonnalité, d'affirmer ses goûts. On se différencie des autres et c'est une manière de communiquer avec son entourage (tout comme l'habillement).

La clientèle du commerce équitable est assez proche de celle des produits biologiques : il serait donc judicieux de communiquer dans cette direction, avec la mise en place de partenariats par exemple ».

« D'autre part, diverses opérations marketing sont à mettre en place :

- l'enseigne intégrera un maximum de réseaux autour du commerce équitable tels que la Plateforme pour le commerce équitable ;
- affiliation aux chèques cadeaux ethikd'o, spécialisés dans les enseignes équitables et bio ;
- organisation d'événements autour de la sensibilisation au commerce équitable, en partenariat avec des acteurs de l'économie sociale ;
- participation à des salons tels que la Foire de Paris, le Forum du commerce équitable, le salon Maison & Objets... ;
- communication dans des journaux locaux ainsi que dans des publications spécialisées (distribués localement et régionalement) ;
- l'enjeu principal du plan marketing sera de faire en sorte que l'enseigne gagne en crédibilité vis-à-vis de ses concurrents du secteur de la décoration d'intérieur. »

Astuces et conseils

Attention, l'une des erreurs souvent commises par les jeunes créateurs est de fixer un prix de vente en ne tenant compte que du coût de revient du produit !

N'oublions pas que les quatre composantes du mix marketing doivent être en phase les unes par rapport aux autres.

On veillera à la cohérence et à la justification des prévisions de vente ! En la matière, une erreur ou un mauvais calcul peuvent être lourds de conséquences ! Notons que les prévisions de vente sont particulièrement examinées par les futurs financeurs : il faut donc

y apporter le plus grand soin et être capable, le cas échéant, de les justifier. C'est en effet sur elles que repose toute la partie financière de votre business plan !

D'une manière générale, il ne faut pas négliger les aspects budgétaires : un budget commercial sérieusement établi évite au créateur d'occulter et/ou de sous-estimer par exemple les moyens commerciaux à mettre en œuvre selon les objectifs stratégiques que l'on se fixe.

On comprend ici toute l'importance de l'étude de marché dont souvent on ne peut faire l'économie.

Pour aller plus loin

- Le site e-marketing : www.e-marketing.fr/Dossiers-Thematiques-Marketing
 - Le site « Créer sa boîte » : www.creersaboite.fr/pid5904/le-mix-marketing.html
-

Étape 6

METTRE EN ŒUVRE LE PROJET

Les mots-clés

- Forces/faiblesses.
- Risque.
- Production.

Les documents nécessaires

- Des données sur le secteur d'activité envisagé, en particulier sur les tendances des marchés visés.
 - Des données techniques sur la fabrication du produit.
 - Le plan de production¹.
 - Des données sur la réglementation à respecter.
 - Des données (notamment financières) sur les clients et les fournisseurs.
 - Des données sur les pratiques de rémunération du secteur.
 - Des informations sur les normes de qualité ou les certifications à obtenir, etc.
-

CE QU'IL FAUT SAVOIR

Le produit ou le service que l'on souhaite offrir ne prendra corps que s'il est techniquement réalisable, c'est-à-dire si l'entreprise maîtrise les technologies ou les savoir-faire à mettre en œuvre pour le réaliser. Cela se vérifiera à l'aide de prototypes ou de tests en situation. De plus, le produit n'existera que si l'entreprise dispose

1. Voir l'étape 9.

des ressources financières qui lui permettront de mener à bien les phases de développement, de fabrication et de commercialisation. Les risques inhérents à la mise en œuvre devront avoir été identifiés et, pour chacun de ces risques, une solution de rechange aura été trouvée.

Le processus de production

Objectif

Il s'agit de définir comment va être fabriqué le produit (et/ou conçu le service), à partir des éléments présentés auparavant ainsi que ses caractéristiques techniques.

Questions

Votre démarche supposera les questions suivantes :

- Comment est organisé le processus de production ?
- Quelles en sont les différentes étapes ?
- Sur combien de temps s'échelonne le processus de production ?
- Quel sera le partage entre ce qui sera fait par l'entreprise et ce qu'elle fera faire ?
- Comment a été défini ce partage ? Est-il destiné à évoluer dans le temps ?
- Existe-il une complémentarité en termes de production entre les différents produits ?
- Comment sera organisée la production interne (choix de la main-d'œuvre et des machines, mode d'encadrement, répartition des responsabilités, organisation de l'atelier, etc.) ?
- Comment sera organisé le contrôle qualité (à l'intérieur et pour la partie sous-traitée) ?
- Quels sont les stocks nécessaires au démarrage et pendant l'activité, en fonction de la qualité produite (prévoir un échéancier) ?

- Faut-il se constituer un stock de sécurité des produits finis ? Si oui, sur combien de temps ?
- Ce processus de production peut-il se comparer avec celui des concurrents ? Si oui, quels en sont les avantages et les inconvénients ? Si non, pourquoi ?

La politique d'investissement et d'achat

Objectif

Il s'agit de sélectionner les investissements à réaliser¹ pour assurer la production et/ou la mise en œuvre du service. Il convient aussi de présenter les fournisseurs que l'on a choisis ainsi que les accords et contrats passés avec eux.

Questions

Votre démarche implique les questions suivantes :

- Quels sont les investissements matériels et/ou immatériels à acquérir et/ou à réaliser pour produire (local, machine, véhicule, brevet, marque, etc.) ?
- Qui sont les fournisseurs et les sous-traitants privilégiés par l'entreprise ?
- Ces fournisseurs et sous-traitants sont-ils viables financièrement ?
- Existe-t-il des contrats types ? Quelles en sont les caractéristiques : les quantités à produire (minimales, maximales), les prix, la durée, le niveau d'engagement réciproque, les conditions de paiement ?
- Comment sont organisées les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants ?
- Quels sont les délais de fabrication, les rythmes de livraison, etc. ?

1. Se reporter au chapitre « Évaluer la rentabilité et le risque du projet », partie 2.

- Les ruptures d’approvisionnement sont-elles fréquentes ?
- Faut-il se constituer un stock de sécurité des approvisionnements et/ou des matières premières ? Si oui, sur combien de temps ?
- Dans quelle mesure est-il possible de faire jouer la concurrence entre fournisseurs ?

Le coût de revient unitaire

Objectif

Il s’agit de calculer le coût de revient unitaire du produit, en tenant compte éventuellement des quantités (effet de seuil).

Questions

Votre démarche appelle les questions suivantes :

- Quel est le coût d’achat des matières premières et des sous-ensembles sous-traités (coût unitaire, quantité) ? Quel est ce coût par produit ?
- Quel est le coût direct¹ des machines : amortissement comptable, amortissement technique (s’il est différent), entretien et maintenance ?
- Quel est le coût de main-d’œuvre direct (coût unitaire, quantité) par produit ?
- Quels sont les effets de seuil en matière de machine et de main-d’œuvre et quelles en sont les répercussions sur le coût de revient unitaire ?
- Quels sont les autres coûts directs (emballage, assurance, transport) ?
- Peut-on faire une comparaison avec les coûts de revient de la concurrence ?

1. Se reporter au lexique en fin d’ouvrage (voir Charge directe).

- Quelle est la marge dégagée par le produit compte tenu du prix de vente envisagé et en fonction des quantités ?

Le budget de production

Objectif

Il s'agit de fournir, à partir des éléments exposés dans l'étape précédente, les données chiffrées qui permettent de construire le budget de production¹.

Questions

Votre démarche requiert donc de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les investissements (machines...) nécessaires à la production ?
- Quels en sont les montants et l'échéancier ?
- Quelles sont les dépenses de fonctionnement liées à la production et leurs échéanciers (achats de matières premières, charges de sous-traitance, coût de la main-d'œuvre, autres coûts directs de production) ?

L'organisation des moyens humains à mettre en œuvre

Objectif

Il s'agit de présenter et de légitimer l'équipe dirigeante de l'entreprise. C'est un point délicat auquel les futurs partenaires financiers peuvent être très sensibles.

1. Se reporter à l'étape 9.

Questions

Votre démarche induira les questions suivantes :

- Qui dirigera l'entreprise ? (par exemple : mon conjoint ou moi-même ?)
- Pour quel statut juridique faut-il opter¹ ?
- Quelle répartition des pouvoirs doit-on privilégier ? Qui sera responsable de quoi ?
- Comment sont assurées les différentes fonctions de l'entreprise et comment sont définies les responsabilités opérationnelles et fonctionnelles (direction générale et stratégie, fonction production, fonction commerciale, administration, ressources humaines...) ?
- Quelles sont les fonctions qui d'emblée pourront être externalisées ? Quelles sont celles qu'il conviendra, au contraire, de garder en interne ?
- Quel type de structure prévoit-on (fonctionnelle, divisionnelle, matricielle, par projet...)² ?
- Faudra-t-il privilégier la centralisation ou la décentralisation des décisions ?
- Comment et à quel rythme l'entreprise se structurera-t-elle ?
- Quel est l'organigramme de l'entreprise ? Quelle sera son évolution probable ?
- Comment est envisagée la politique générale en matière de ressources humaines ?
- Quelles seront les méthodes de recrutement, la politique de rémunération ou la politique de formation ?

1. Se reporter à l'étape 8.

2. Dans le cas d'une entreprise déjà existante.

Le bilan des risques et des opportunités

Objectif

Il faut montrer (notamment aux financeurs) que vous avez anticipé les risques résiduels pour chacune des étapes décrites dans le montage de votre projet. C'est pourquoi il est essentiel de lister l'ensemble de vos réactions à venir si l'un de ces risques devenait réalité. C'est l'occasion de faire le point sur les forces et les faiblesses de votre projet.

Attention

Comment faire le point sur les risques résiduels et sur les incertitudes qui persistent ? La grande majorité des risques doit avoir été levée dans la rédaction du plan d'affaires. S'il subsiste des faiblesses à votre projet, ne les masquez pas mais montrez plutôt comment elles seront prises en compte.

Des exemples de risques perçus par un créateur de start-up

« Les principaux risques auxquels est soumise la société sont d'ordre très divers :

- Risque géographique : la répartition des personnes sur deux sites (Paris et Rennes) est une difficulté supplémentaire qui ne semble cependant pas insurmontable. Hormis les ventes, dans un premier temps, toutes les équipes seront à Rennes, avec des allers-retours fréquents, déjà acceptés par les futurs salariés, pour les prestations clients.
- Risque commercial : retard dans le décollage des ventes d'un programme qui a nécessité un investissement fort en développement. Ce risque nous semble surtout impacter la capacité de notre société à assurer une forte croissance et une rentabilité rapide. Il ne devrait en revanche pas mettre en cause sa viabilité (si ce n'est à court terme pour des raisons de trésorerie que nous prendrons garde d'anticiper dans le plan financier). En effet, la demande globale de services de sécurité est actuellement nettement supérieure à l'offre.

- Risque humain : ne pas réussir à assumer la croissance en termes de recrutements. Pour limiter ce risque, nous tablons aussi bien sur la stabilité du bassin d'emploi rennais que sur notre capacité à attirer des experts et sur les relations privilégiées avec les écoles d'ingénieurs locales. »

Questions

Votre démarche appellera notamment les questions suivantes :

- Que se passera-t-il si je ne parviens pas à recruter des ingénieurs (ou des commerciaux) ?
- Qu'advient-il si le turn-over se révèle plus important que prévu ?
- Et si la subvention sur laquelle je comptais est réduite ou retardée ?
- Un événement totalement inattendu se produit (maladie, incendie, grève, rupture des approvisionnements, défaillance d'un gros client, hausse subite du cours des matières premières...) et mon activité prend du retard : quel en sera l'impact sur ma trésorerie ?
- Comment puis-je me couvrir (assurances, produits financiers) ?
- Quelles solutions de rechange puis-je envisager selon le caractère plus ou moins grave de l'événement ? Comment dois-je réagir ? Faudra-t-il différer le plan d'embauche, avoir une activité « alimentaire », trouver un autre partenaire industriel, solliciter une aide auprès des collectivités locales ?

À COMPLÉTER¹**Tableau 6.1 – Budget des investissements**

Exercices	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année
Acquisition de biens matériels Bâtiment Transport Matériel de production			
Acquisition de biens immatériels Logiciels Brevets Marques			

Tableau 6.2 – Budget de production

Exercices	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année
Total des achats consommés			
Total des autres achats et charges externes			
Personnel			
Amortissement du matériel de production			
Coût unitaire de production			

Tableau 6.3 – Variation des effectifs

(Effectifs ventilés par fonction R&D, fonction commerciale, fonction de production et autres)

Effectifs	1 ^{re} année			2 ^e année			3 ^e année			
	Total	Dont		Total	Dont		Total	Dont		
		R&D	Com.		Prod.	R&D		Com.	Prod.	R&D
Total										

1. Se reporter aussi à l'étape 9 pour d'autres exemples de présentation.

Tableau 6.4 – FFOM (Forces, faiblesses, opportunités, menaces)

Forces	Faiblesses
-.....	-.....
-.....	-.....
-.....	-.....
-.....	-.....
-.....	-.....
Opportunités	Menaces
-.....	-.....
-.....	-.....
-.....	-.....
-.....	-.....
-.....	-.....
Commentaires	

EXEMPLES DE BUSINESS PLAN

Le cas d'un fabricant de logiciels de jeux en shareware

Les risques perçus :

« Le turn-over

La production dans l'industrie du jeu vidéo est souvent le lieu de tumultes et de turbulences. Chez les codeurs, où il y a peu ou pas d'organisation collective, le mécontentement se manifeste par un turn-over d'employés mobiles partant pour d'autres compagnies ou fondant la leur, ou éventuellement par des actes occasionnels de sabotage digital plutôt que par des protestations organisées. Aussi désagréable que cela puisse être pour le management, cela ne constitue pas un obstacle majeur au processus de capitalisation d'ensemble.

Le piratage

Les technologies de piratage – gravure illicite de CD, enregistrement illicite de shareware – appartiennent à part entière à la culture du domaine du jeu vidéo sur PC. Sur Internet, un système sophis-

tiqué d'économie du don existe depuis des années ; quoi qu'il en soit, le logiciel illicite et gratuit a clairement un impact majeur.

Le hacking

La contrefaçon tiers-mondiste ou le piratage dans les marchés émergents. Si importants que soient au Nord l'économie du don et les réseaux de warez, les zones majeures de jeux de contrebande se situent en Chine, dans le Sud-Est asiatique, en Russie, en Amérique centrale et en Amérique latine. »

Astuces et conseils

Les principaux risques auxquels il faut particulièrement veiller :

Risque managérial : importance de la qualité de l'équipe technique et commerciale (force de vente), compétences rares, difficulté de recrutement, turn-over...

Risque du « timing » : prise de retard sur la réalisation du plan d'affaires, trésorerie négative, mise sur le marché différée...

Risques liés à la R&D : performances relatives non conformes aux attentes, retard dans la recherche, mauvaise maîtrise de la technologie en interne, évolution rapide de la technologie dans l'environnement...

Risques liés à la technologie et au marché : incertitude pour un produit technologique de pouvoir accéder facilement au marché sur lequel il est lancé (caractéristiques du marché, poids des habitudes de l'utilisateur potentiel, coûts engendrés par le remplacement des technologies en place...).

Risques liés aux partenaires : un partenaire important, voire indispensable, se retire du projet ! Comment gérez-vous la situation ?

Risques liés à la production : risques de dépendance amont (fournisseur unique, matériau ou procédé rare, régularité d'approvisionnement incertaine).

Risques liés au marché : risque d'intégration par rapport aux clients, aux autres technologies, aux grands du marché, risques de dépendance en aval (barrières entre l'entreprise et l'utilisateur final) liés au nombre d'intermédiaires et à leur degré d'influence respectif.

Risques liés à la concurrence : réaction des concurrents à l'entrée sur le marché, apparition d'une technologie concurrente.

Risques liés aux produits : produits, matériaux ou techniques de substitution, réglementation, normalisation.

Pour aller plus loin

- Consulter « L'art de la gestion des risques », *Les Échos*, un focus particulier sur les risques du business plan : www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_3_5.htm
 - Un site aidant à évaluer les risques de l'entreprise : www.netpme.fr/gestion-administrative-financiere/1267-comment-evaluer-risques-entreprise.html
-

Étape 7

MAÎTRISER LA CROISSANCE

Les mots-clés

- Développement.
- Stratégie.
- Barrières à l'entrée.

Les documents nécessaires

- Des données sur la croissance du secteur d'activité dans lequel vous œuvrez.
 - Des données sérieuses et vérifiées sur vos concurrents.
 - Des données sur les stocks à constituer (stocks de démarrage ou stocks de sécurité).
 - Des données sur les délais de crédit à accorder aux clients.
 - Des données sur les délais de crédit accordés par les fournisseurs.
-

CE QU'IL FAUT SAVOIR

Si la croissance peut être considérée comme la finalité d'une société, certains entrepreneurs choisissent délibérément de ne pas grandir ; gardons à l'esprit que croître est un choix qu'il convient de faire en connaissance de cause. La croissance peut être interne (ou organique) : elle est assimilable dans ce cas à une stratégie d'auto-développement qui concerne l'entreprise seule puisqu'elle crée de la valeur par ses propres moyens. Elle se caractérise alors par une augmentation du chiffre d'affaires et des bénéfices, augmentations

induites par l'acquisition de nouveaux clients ou par le renforcement de la marge réalisée avec les clients actuels.

La croissance interne est souvent opposée à la croissance externe matérialisée par l'achat d'une autre structure, des alliances ou des partenariats. Dans le cas d'une croissance interne, le chef d'entreprise garde la maîtrise de sa gestion et des outils mis en place. En contrepartie, il faut parfois attendre longtemps pour avoir les moyens de réaliser la croissance souhaitée !

Dans tous les cas, le problème du financement de la croissance se pose avec acuité.

Les étapes clés du projet

Objectif

Il s'agit de planifier dans le temps les grandes étapes stratégiques du projet de développement en termes par exemple de R&D, d'avancement commercial, de production, d'effectifs, de chiffre d'affaires. Il faut se donner les moyens de valider l'achèvement de chaque étape.

Questions

Votre démarche fera naître les questions suivantes :

- Quelles sont schématiquement les principales étapes de mon projet ?
- Comment s'articulent-elles, entre elles et dans le temps ?
- Quels sont les grands objectifs par étape ?
- Comment mesurer le succès ou l'échec de chacune des étapes ?
- Est-ce que j'identifie clairement les différents critères permettant de valider les objectifs à chaque étape (dépôt de brevet, présentation prototype, obtention de commandes, début de la production...) ?

- Dans quelle mesure l'invalidation partielle d'une étape sera-t-elle susceptible de compromettre le passage à l'étape suivante ?
- Certaines étapes nécessiteront-elles le recours spécifique à de nouveaux partenaires industriels, commerciaux ou financiers¹ ?

Les barrières à l'entrée

Objectif

Il s'agit de se protéger des concurrents potentiels en rendant le plus difficile possible leur entrée sur « votre »/« vos » marché(s). Et même si le marché est déjà existant, l'innovation ou le « plus » que vous apportez doit vous permettre d'avoir suffisamment d'avance sur eux. C'est en tout cas un aspect dont il faut parler dans votre business plan pour rassurer vos futurs partenaires, qu'ils soient industriels, commerciaux ou financiers.

Questions

Votre démarche soulèvera donc les questions suivantes :

- Comment puis-je me protéger de l'arrivée de nouveaux concurrents ?
- Par quels moyens puis-je rendre la plus difficile possible (c'est-à-dire le plus souvent rendre coûteuse) l'arrivée sur le marché de nouveaux concurrents ?
- Si l'activité dans laquelle je m'investis est particulièrement attractive, suis-je aujourd'hui capable d'estimer en temps (mois, trimestres, années...) l'avance que j'espère avoir sur mes futurs concurrents ?

1. Ce peut être le cas, par exemple, si l'entreprise fait appel à la filière de financement du capital-investissement.

– Mon activité est-elle d'ailleurs assez différenciée pour m'assurer une avance sur eux ? Si oui, quels sont précisément les critères de cette différenciation ?

– En quoi et dans quelle mesure suis-je vraiment dissuasif pour les nouveaux concurrents ? (par exemple, j'ai « construit » une marque et mon segment de marché est trop petit pour intéresser une grande entreprise).

Ci-après, nous recensons de multiples barrières à l'entrée qui peuvent garantir aux acteurs d'un marché une certaine protection.

Les différents types de barrières à l'entrée

Les barrières techniques :

- savoir-faire à maîtriser trop important ou trop complexe (il ne faut pas confondre technologie et savoir-faire : la première s'achète, le second s'apprend) ;
- brevets protégés (nanotechnologies...) ;
- experts rares mais indispensables (intelligence artificielle...).

Les barrières financières :

- intensité capitalistique (rapport entre l'investissement et le chiffre d'affaires) : ce ratio est faible dans le négoce mais souvent élevé dans l'industrie (chez les cimentiers, il faut compter 3 € d'investissement pour 1 € de chiffre d'affaires) ; de plus, il est souvent nécessaire d'investir beaucoup dès le départ et sans toujours de possibilité d'étalement ;
- accès au financement : existence de banques spécialisées (dans l'aéronautique, par exemple) ou financement exclusivement public (nucléaire, par exemple).

Les barrières commerciales :

- coût de constitution d'une image, d'une marque, d'une notoriété ;
- accès au réseau de distribution ;
- accès aux clients : coûts de transfert supportés par ces derniers.

Les barrières dues à des ressources rares :

- matières premières ou composants contrôlés par un fournisseur unique ;
- main-d'œuvre hyperspécialisée ;
- emplacements rares (restauration rapide, stations de radios FM...) ;
- agréments et autorisations à obtenir absolument : licences, autorisations légales (taxis, molécules en pharmacie, cafés...).

Les barrières dues aux économies d'échelle :

- le coût de production est souvent inversement proportionnel au volume de production en raison d'une meilleure absorption des coûts fixes et de l'effet d'expérience) : un nouvel entrant devra donc investir beaucoup tout de suite.

L'entreprise à moyen et long terme

Objectif

Il s'agit ici d'évoquer votre ambition ou votre vision en décrivant votre projet à moyen, voire à long terme. Cette projection permettra au demeurant d'évoquer le besoin en financement recherché selon la période envisagée et les affectations respectives (effort de R&D, campagne de communication, projet d'exporter, croissance du besoin en fonds de roulement compte tenu de l'augmentation du chiffre d'affaires...) et d'aborder les opportunités de sorties pour

vos investisseurs (entrée en bourse, rachat industriel...). Ce souci d'empathie n'est pas inutile : vos partenaires (investisseurs en particulier) doivent comprendre le sens exact de leur intervention, à quel moment elle est attendue et, enfin, ce qu'eux-mêmes auront à en retirer.

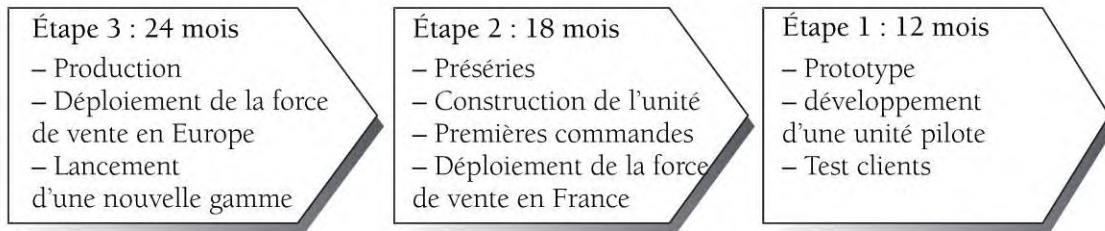
Questions

Votre démarche suscitera donc les questions suivantes :

- Dans quelle mesure êtes-vous capable de vous projeter ?
- Inscrivez-vous votre action dans la durée ?
- Êtes-vous, au travers de votre projet, dans une logique plutôt patrimoniale (le projet est assimilable à une assurance retraite ou sera transmis aux générations futures) ou plutôt spéculative (il s'agit de réaliser une plus-value sur une activité que l'on prévoit déjà de revendre à un grand groupe dans quatre ou cinq ans) ?
- Qu'en est-il à terme ? À qui passerez-vous le relais ? S'agira-t-il de revendre à un tiers ? De procéder, pourquoi pas, à une introduction en bourse ?
- En quoi vous emploieriez-vous à construire peu à peu la pérennité de votre entreprise ?
- En particulier, votre estimation des besoins financiers¹ est-elle de bonne qualité ?
- Quelle est, en fonction du besoin en financement, l'évolution prévue du capital ? Et comment celle-ci est-elle envisagée ?
- Aura-t-on recours à des instruments financiers particuliers pour faire évoluer le capital (obligations convertibles, bons de souscription...) ?
- Avez-vous correctement identifié les bons partenaires sur le plan à la fois commercial, industriel et financier, au fil du développement du projet ?

1. Voir partie 2.

– Les premières années, voire les premiers mois, étant déterminants pour la survie de votre entreprise, êtes-vous en mesure d'identifier les premières étapes-clés de votre projet ? Le mieux est d'élaborer un rétroplanning : le schéma ci-dessous illustre au travers d'un exemple industriel la manière dont vous pouvez présenter cette projection à deux ans.



Au terme de ces trois étapes, l'entreprise vise une place de leader européen dans son métier et/ou activité. La part de marché acquise par l'entreprise pourra alors être valorisée auprès de grands groupes internationaux. L'objectif de l'entreprise est de rechercher sur les marchés financiers les moyens de renforcer son positionnement. Au fond, il ne s'agit pas tant de prédire l'avenir mais de montrer, en particulier aux futurs financeurs, que vous avez des ambitions et que, sur la base d'un projet sérieux et bien construit, vous souhaitez vous donner les moyens de les réaliser. Il est vivement recommandé, en particulier, de penser dès maintenant à la « sortie ».

À COMPLÉTER

Tableau 7.1 – Plan d'action permettant d'évaluer les besoins et de les financer

	T_0		$T_3(*)$
R&D			
Actions commerciales			
Production			
...			
...			
...			
Effectifs			
Chiffre d'affaires			
Besoin en financement			

Pour vous aider, ce tableau permet de représenter les grandes étapes du projet.

*Les étapes en exemple sont purement indicatives.

Tableau 7.2 – Grandes étapes du projet

	T_0		$T_3(*)$
R&D	Finalisation prototype	Unité pilote	
Production	-	Préséries	Lancement production

EXEMPLES DE BUSINESS PLAN

Le cas d'une société de sécurité des transactions sur Internet

La croissance envisagée :

« 1^{er} trimestre, année 1

- Recrutement des premiers salariés : ingénieurs confirmés ou disposant d'une expertise reconnue dans le domaine de la sécurité (dans le domaine de la détection d'intrusions et des audits notamment) ;

- recrutement d'un responsable marketing ;
- développement du programme Audit ;
- prise de contacts avec les assureurs pour approfondir la définition du programme Certification Sécurité ;
- négociation de partenariats solides avec les acteurs leaders du marché (SUN, France Télécom, Global One, Checkpoint...) pour se constituer un réseau de prescripteurs très moteur ;
- mise en place de la structure et de l'organisation pour la veille technologique ;
- qualification et intégration des logiciels libres pour constituer un catalogue de briques de base ;
- partenariat avec des écoles d'ingénieurs (Supelec, ENST, INSA) ou des universités pour l'activité R&D et l'encadrement éventuel de thèses de doctorat ;
- lancement d'une activité de type service pur pour accrocher des références et des points d'entrée ;
- réalisation d'un programme sur mesure pour la supervision d'un parc de pare-feu (client identifié Transpac).

2^e trimestre, année 1

- Recrutement des premières forces commerciales ;
- deuxième vague de recrutements mêlant des experts et des ingénieurs débutants ;
- montée en puissance de l'activité de service traditionnel pour la formation des ingénieurs débutants encadrés par les experts ;
- lancement d'une activité de R&D pour trouver des solutions innovantes autour des logiciels libres ou des produits du marché ;
- finalisation du partenariat avec les compagnies d'assurance ;
- mise en place de la structure et de l'organisation pour le support de nos programmes ;
- recrutement des premiers techniciens pour le support.

3^e et 4^e trimestres, année 1

- Recrutement d'un responsable administratif et financier ;
- renforcement des forces commerciales ;
- recrutement de jeunes ingénieurs et de consultants pour développer notre présence parisienne en termes de forces techniques ;
- recrutement d'un manager avec une bonne connaissance du monde du service ;

- développement du programme Analyse de logs ou Certification Sécurité ;
- développement du programme PKI ou Détection d'intrusion (selon marché).

Année 2

- Recrutement d'un responsable ressources humaines ;
- développement de nouveaux programmes en fonction du marché ;
- extension de l'activité de Synaptis au marché européen avec pour première cible les fidèles France Télécom et nos clients présents à l'international (notamment les ISP, ASP disposant de plusieurs Data Centers) ;
- prospection et identification des opportunités pour notre croissance externe.

Année 3

- Recrutement d'un manager avec une forte expérience d'une activité produit ;
- industrialisation des solutions Synaptis pour lancement éventuel de la division produit ;
- implantation européenne pour la diffusion des produits et programmes Synaptis ;
- recours à IPO, notamment pour financer les objectifs de croissance externe. »

Astuces et conseils

Pensez à réaliser un tableau de bord des effets de la croissance sur vos dépenses et coûts. Vérifiez que vous êtes en mesure de les financer et pensez à comment vous les financerez.

S'il faut recruter du personnel pour gérer la croissance, assurez-vous que le/les recrutement(s) ne vont pas provoquer de la frustration parmi le personnel en place qui pourrait revendiquer tel ou tel poste (voir témoignage ci-dessous). Ne promettez pas ce que vous ne pourrez peut-être pas assumer : le développement de l'entreprise exige parfois des compétences différentes de celles qui sont nécessaires au démarrage.

Assurez-vous que la croissance envisagée ne risque pas d'attirer de nouveaux concurrents ; sinon, repensez la manière dont vous vous protégez.

TÉMOIGNAGE

« Je suis dans l'entreprise depuis la création, j'ai toujours pensé que le patron me confierait la direction commerciale et finalement il recrute un jeune sorti d'une école de commerce pour lui proposer le poste. Je suis vraiment écœuré ! », témoignage d'un salarié démotivé.

Pour aller plus loin

– Pour mieux comprendre la manière de maîtriser la croissance d'une jeune entreprise :

www.netpme.fr/gestion-administrative-financiere/707-comment-piloter-maitriser-forte-croissance-dans-jeune-entreprise.html

– Consulter également le site de l'Ordre des experts sur la question de la maîtrise du besoin en fonds de roulement : **www.experts-comptables.fr**

– On pourra aussi, sur le sujet, visiter le site de Vernimmen : **www.vernimmen.net**

Étape 8

DÉCRIRE L'ENTREPRISE OU LES MOYENS MIS EN ŒUVRE

Les mots-clés

- Equipe.
- Structure juridique.
- Statut social.
- Statut fiscal.
- Dirigeant.

Les documents nécessaires

- Prendre appui sur les chapitres précédents et sur les documents complétés.
 - Éventuellement, formulaire administratif nécessaire à l'enregistrement de la société.
-

CE QU'IL FAUT SAVOIR

Il s'agit de donner à l'investisseur une idée précise de la structure et des moyens envisagés (juridiques, humains, techniques...) pour mettre en œuvre votre projet. Là encore, il vous faudra montrer à vos futurs partenaires que les aspects juridiques, fiscaux et sociaux ne vous échappent pas. De surcroît, et outre les simples aspects administratifs (qui au demeurant ont leur importance !), vous devez démontrer (si vous vous entourez de compétences) que votre équipe est crédible et motivée.

Les quatre grandes composantes que sont susceptibles d'évaluer les partenaires de votre projet de création d'entreprise sont les suivantes :

- les hommes et les fonctions ;
- les moyens techniques ;
- les partenaires ;
- l'adéquation du statut juridique, fiscal et social de votre société avec le projet (il est question en effet de passer du projet à l'entreprise !).

Les hommes et les fonctions dans l'entreprise

Objectif

Il faut montrer comment seront assurés les postes-clés de l'entreprise, compte tenu des objectifs et des options retenus en matière de commercialisation et de production. Avant même de s'intéresser en détail à votre projet, vos partenaires potentiels (financiers, organismes d'appui...) vont tenter d'évaluer le couple « homme(s)-projet ». C'est un des aspects fondamentaux du business plan.

TÉMOIGNAGE

« Je m'assure toujours qu'il y a un chef ! Je n'investirai que si je sens que ce chef sera capable de prendre des décisions au bon moment... Et pas après lorsqu'il est trop tard ! Tout le monde n'est pas pré-disposé à prendre des décisions », témoignage d'un investisseur.

TÉMOIGNAGE

« Le couple homme(s)-projet est-il crédible ? Existe-t-il une cohérence entre les enjeux du projet, vos ambitions, vos motivations et vos traits de personnalité ? Beaucoup de bons projets sur le papier ne trouvent pas de financement parce qu'on ne sent pas le couple homme(s)-projet ! », témoignage d'un capital-risqueur.

Questions

Les questions essentielles qui se poseront alors seront les suivantes :

- Qui est le porteur du projet ?
- Qui est-il/elle et que recherche-t-il/elle ?
- Sur qui s'est-il/elle appuyé(e) pour préparer le projet ? Son équipe est-elle fiable ?
- Peut-on avoir confiance en lui/elle ou en son équipe ?
- Dans le cas où l'on est en présence de plusieurs porteurs de projet, quel est le leader ?
- Quelle est la légitimité du porteur de projet ?
- Quel est le curriculum vitæ de chacun des créateurs ?
- Dans quelle mesure le ou les créateurs ont-ils une bonne connaissance du métier, du terrain et/ou du secteur d'activité ?
- Comment l'équipe s'est-elle constituée ?
- Comment sont assurées les différentes fonctions de l'entreprise et comment sont définies les responsabilités ? (stratégie, direction générale, fonction production, fonction commerciale, administration, fonction des ressources humaines) ?
- Quel est l'organigramme de l'entreprise ?
- S'agissant des futurs collaborateurs, quelle sera la politique en matière de ressources humaines (méthodes de recrutement, politique de rémunération, formation) ?

À noter : dans ce domaine, la cohérence est importante, beaucoup d'entreprises ne peuvent se développer car elles ne trouvent pas à recruter les compétences recherchées dans les délais impartis et à des coûts raisonnables... Et attention à la sous-estimation des salaires !

Les moyens techniques de l'entreprise

Objectif

On détaillera ici les besoins matériels et logistiques de l'entreprise et nécessaires à la bonne exécution de son activité.

Questions

Votre démarche supposera les questions suivantes :

- Les moyens matériels sont-ils à la hauteur des objectifs affichés ?
- Quelle sera la localisation de l'entreprise ?
- Quels sont les besoins en locaux (ateliers, bureaux, plateaux tertiaires, mètres carrés utiles) ? Seront-ils occupés en location ou achetés ?
- Des agencements spécifiques sont-ils à prévoir (installations électriques, isolation, réseaux...) ?
- Des agréments ou autorisations seront-ils nécessaires pour pouvoir « ouvrir » ?
- Quels sont les besoins spécifiques à la production de mes biens et/ou services ?
- Que représente la capacité de production utilisée par rapport à la capacité de production des machines ?
- Qui en assurera la maintenance ? Est-il possible de louer ou de sous-traiter ?
- Concernant le matériel et l'outillage, quels en sont la fonction, la destination et le coût ?
- Quels sont les autres investissements à envisager : véhicule, matériel de bureau, mobilier, matériel informatique... ?

Les partenaires de l'entreprise

Objectif

Il s'agit là de définir les relations contractuelles, établies ou non, avec « l'environnement » de l'entreprise. Celles-ci s'appuient généralement sur un réseau de fournisseurs, de sous-traitants, de cotraitants ou encore de prescripteurs. Elles s'organisent le plus souvent autour de partenariats commerciaux et techniques. Sont-ils clairement identifiés ?

Questions

Votre démarche impliquera les questions suivantes :

- Comment les conventions avec les laboratoires et autres partenaires techniques ont-elles été définies ?
- A-t-on prévu des liens et/ou des partenariats avec les universités ou les écoles ? Si oui, sous quelle forme ?
- Comment les contrats éventuellement déjà passés avec les fournisseurs, les sous-traitants, ont-ils été étudiés et établis ?
- Risque-t-on une dépendance de l'entreprise par rapport à son ou ses fournisseur(s) ?
- Existe-t-il un cahier des charges précis ?
- Comment les relations avec les entreprises associées à la distribution des produits ont-elles été définies ?
- Comment les contrats avec les distributeurs, les agents commerciaux ont-ils été étudiés ?
- Quels contrats d'assurance sont prévus et à quel niveau ?

Le statut juridique, fiscal et social de l'entreprise

Objectif

On cherchera ici à montrer (ce qui est essentiel !) que le statut **juridique**, et donc **fiscal** et **social**, envisagé est le plus adapté à

la nature du projet et aux ambitions affichées. En la matière, le créateur a tout intérêt à consulter un spécialiste (centre de gestion agréé, expert-comptable¹...) apte à le conseiller. Pour autant, il se doit de connaître les éléments suivants, ce qui lui facilitera les démarches² ainsi que les échanges avec ses futurs interlocuteurs.

Le statut juridique : les premiers éléments à retenir...

Le statut juridique définit le cadre dans lequel sera exercée l'activité future (que ce soit en travailleur indépendant ou en société). Le choix de la structure juridique³ – entreprise individuelle (EI), entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL), société en nom collectif (SNC)⁴, société à responsabilité limitée (SARL), société anonyme (SA), association Loi 1901... – dépend de facteurs qu'il faut anticiper : nature et volume de l'activité envisagée, régime fiscal de la société, statut social de l'entrepreneur, partage du pouvoir⁵, prise de risques, possibilités de sortie (cession ou transmission), etc.

Aucun statut n'est idéal. Chacun présente au plan juridique, fiscal et social des avantages et des inconvénients. Prenons le cas d'une entreprise individuelle (artisans, commerçants, professions libérales...) : simple et économique à créer, elle permet de bénéficier,

-
1. Il est vivement conseillé de recourir aux services d'un expert-comptable ou d'un centre de gestion agréé (Fédération des centres de gestion agréés – www.fcga.fr), de surcroît si l'activité est soumise à la TVA.
 2. L'essentiel des formalités de création peut être réalisé dans un centre de formalités des entreprises (CFE) – voir le site de l'INSEE et du réseau des CFE : <http://annuaire-cfe.insee.fr/AnnuaireCFE/jsp/Contrôleur.jsp>
 3. Consulter le site de l'Agence pour la création d'entreprises (APCE), rubrique « Aide au choix de statut ».
 4. Structure juridique peu utilisée car cumulant les inconvénients des entreprises individuelles et des sociétés.
 5. Il existe des sociétés comme les SCOP (Société coopérative ouvrière de production) ou les SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) qui privilégient la mise en commun et/ou la prise de décision collégiale.

en deçà d'un seuil d'activité, de dispositions fiscales et comptables avantageuses (entreprise individuelle simplifiée ou micro-entreprise) et confère au chef d'entreprise une totale indépendance ; pour autant, elle le rend personnellement et indéfiniment responsable des dettes de la société sur ses biens personnels (nonobstant un dispositif de protection pour la résidence principale), ne lui apporte pas de protection sociale forte et empêche le recours à des associés pour accompagner financièrement la croissance.

Les sociétés (SA, SARL) sont plus adaptées que l'entreprise individuelle à des activités de croissance rapide : leur capital est ouvert à de nouveaux partenaires financiers. De même, la transmission d'une société est plus simple et fiscalement moins coûteuse que celle d'une entreprise individuelle ; néanmoins, son lancement suppose de s'associer (et donc de partager le pouvoir) et un capital de départ conséquent ; les formalités de constitution et de fonctionnement sont relativement lourdes et il convient de recourir à un commissaire aux comptes. Enfin, les administrateurs peuvent, le cas échéant, être tenus responsables des dettes sociales sur leurs biens personnels en cas de faute de gestion avérée.

Le statut fiscal : les premiers éléments à retenir...

Le statut fiscal détermine l'imposition sur le revenu ou sur la société. On relève trois grandes catégories d'imposition : l'imposition sur les bénéfices, la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et la cotisation économique territoriale (CET)¹.

1. Il existe d'autres taxes auxquelles l'entreprise, suivant son activité et son statut, peut être soumise : taxe sur les salaires, taxe d'apprentissage ou encore taxe annuelle sur les véhicules de société (voir le centre des impôts).

L'imposition sur les bénéfices

Les éléments entrant dans le calcul du bénéfice imposable diffèrent selon la catégorie de revenus – bénéfices industriels et commerciaux (BIC) ou bénéfices non commerciaux (BNC).

Suivant leur statut juridique retenu, les entreprises relèvent de l'impôt sur le revenu (IR) ou de l'impôt sur les sociétés (IS)¹.

Les entreprises individuelles soumises à l'IR relèvent du régime de la micro-entreprise, du bénéfice réel ou du régime auto-entrepreneur ; les sociétés soumises à l'IR relèvent obligatoirement du bénéfice réel (simplifié ou normal).

Dans le cas de l'IR, le taux d'imposition dépend de la situation familiale et prend en compte l'ensemble des revenus perçus par le foyer fiscal ; dans le cas de l'IS, le taux d'imposition est de 33^{1/3} %, réduit ou majoré en fonction du chiffre d'affaires.

L'impôt est calculé sur une assiette déterminée différemment suivant le régime fiscal dont relève l'activité : micro-entreprise, bénéfice réel, réel simplifié ou super-simplifié, réel normal ; et selon le régime, les obligations relatives à la tenue de la comptabilité ne sont pas les mêmes.

La taxe sur la valeur ajoutée (TVA)

S'appliquant aux produits ou aux services vendus ou achetés, la TVA est collectée par les entreprises pour le compte de l'État : on déduit de la TVA collectée sur ses clients la TVA récupérable payée à ses fournisseurs. Dans le cas où la TVA collectée est supérieure à la TVA déductible, la différence est due à l'État ; dans le cas contraire, on bénéficie d'un crédit de TVA reportable sur la prochaine TVA à payer.

1. Les structures concernées d'office par l'IR sont les entreprises individuelles, les EURL, les SNC et les SCP (Sociétés civiles professionnelles). Sont autorisées à opter pour l'IR les SARL, SA et SAS (Sociétés par actions simplifiées) ; les entreprises concernées d'office par l'IS sont les SARL, les SA et les SAS ; sont autorisées à opter pour l'IS les EURL, SNC et SCP.

Certains secteurs d'activité ne sont pas soumis à la TVA ; certaines entreprises sont dispensées de la déclaration et du paiement de la TVA (franchise de TVA) lorsque leur chiffre d'affaires ne dépasse pas un certain seuil¹.

La cotisation économique territoriale (CET)

La CET se compose d'une cotisation foncière des entreprises (CFE) et d'une cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).

La CFE concerne, en principe, toutes les personnes physiques et les sociétés qui exercent une activité professionnelle non salariée au 1^{er} janvier ; elle est calculée sur la valeur locative des biens immobiliers passibles de la taxe foncière et utilisés par l'entreprise pour les besoins de son activité au cours de la période de référence (année $n - 2$). L'entreprise est redevable de la CFE dans chaque commune où elle dispose de locaux et de terrains : une cotisation minimale est fixée chaque année par la commune ; des exonérations permanentes ou temporaires peuvent être accordées.

Sont redevables de la CVAE les personnes physiques et les sociétés exerçant une activité non salariée au 1^{er} janvier de l'année d'imposition, imposables à la CFE et dont le chiffre d'affaires n'excède pas un certain montant ; elle est égale à 1,5 % de la valeur ajoutée produite par l'entreprise au cours de l'année au titre de laquelle l'imposition est due ; une cotisation minimale est fixée chaque année par la commune.

Le statut social : les premiers éléments à retenir...

Le statut social renvoie au régime de protection sociale dont bénéficie le chef d'entreprise (et le cas échéant son conjoint s'il participe à l'activité). Selon le statut juridique pour lequel il a opté, le créateur peut avoir un statut d'assimilé-salarié ou de non-salarié

1. Ce qui induit, bien entendu, l'impossibilité de récupérer la TVA sur ses achats.

(c'est-à-dire de travailleur indépendant). Or, il convient de noter que ces deux statuts ne donnent pas droit à la même couverture sociale.

L'entrepreneur est assimilé-salarié s'il est dirigeant (PDG ou directeur général) d'une SA ou président d'une SAS, ou encore gérant minoritaire ou égalitaire d'une SARL ; il bénéficie alors des mêmes protections et prestations sociales que tout salarié (maladie, maternité, allocations familiales, accidents du travail, vieillesse). Pour ce qui est du régime d'assurance-chômage, il se doit de souscrire une assurance chômage privée.

L'entrepreneur est non salarié (ou indépendant) s'il exerce une activité en entreprise individuelle, est gérant associé unique d'une EURL, est gérant majoritaire d'une SARL ou gérant d'une SNC ; et si les travailleurs indépendants paient moins de cotisations sociales obligatoires, ils sont moins bien protégés que les salariés ; il leur est néanmoins possible de souscrire à des assurances complémentaires¹.

Le conjoint qui participe pleinement à l'activité peut être déclaré en qualité de conjoint – associé, conjoint-salarié ou conjoint collaborateur ; mais là encore, il est indispensable de réfléchir au préalable aux avantages et aux inconvénients de chacun de ces statuts.

Questions

Votre démarche appelle donc les questions suivantes :

– Quelle est la nature de mon activité : civile, commerciale, artisanale, industrielle ?

1. Pour plus d'informations sur le régime social des indépendants, consulter le site www.contact.le-rsi.fr.

- Quelle est la structure juridique à retenir (entreprise individuelle, EURL, EIRL¹, SARL, SA, SAS/SASU², SNC, auto-entrepreneur³...) compte tenu de la nature du projet et de l'avenir que je lui prédis ?
- Comment puis-je protéger mon patrimoine personnel ?
- Quelles sont les options juridiques, fiscales et sociales qu'il faut retenir ?
- Quels sont les actionnaires à la création de la société ? Quels liens éventuels existent entre eux (familiaux, professionnels...) qui pourraient avoir une incidence sur la vie future de l'entreprise ?
- Quel sera le statut de chacun des créateurs ? Quelle est la répartition du capital ?
- Quelle est la place du conjoint s'il participe à l'activité ?
- Comment sont répartis éventuellement les comptes courants ?

À COMPLÉTER

Tableau 8.1 – Budget des moyens humains et techniques (voir également étape 9 « Dresser les états prévisionnels du projet »)

Exercices	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année
Effectifs			
Coût total personnel			
Total investissements immatériels			
Constructions et agencements			
Matériel de production			
Matériel et mobilier			

1. Entreprise individuelle à responsabilité limitée. Statut créé par la Loi du 15 juin 2010 et qui vise à protéger le patrimoine de l'entrepreneur individuel.
2. Société par actions simplifiée unipersonnelle.
3. Régime entré en vigueur en janvier 2009 et caractérisé par des mesures de simplification des formalités d'installation et d'allègement des charges sociales, fiscales et administratives. Voir le site de l'Ordre des experts comptables (www.experts-comptables.fr).

Matériel informatique			
Véhicules			
Autres investissements matériels			
Total investissements matériels			
Total investissements financiers			
TOTAL investissements			

Tableau 8.2 – Avantages/inconvénients des statuts juridiques

Statut	Avantages compte tenu des caractéristiques de mon projet	Inconvénients compte tenu des caractéristiques de mon projet
EI (Entreprise individuelle)		
EURL (Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée)		
SARL (Société à responsabilité limitée)		
SA (Société anonyme)		
SAS/SASU (Société par actions simplifiée/unipersonnelle)		
SNC (Société en nom collectif)		
Autres (association...)		
Auto-entrepreneur		

EXEMPLES DE BUSINESS PLAN

Le cas d'une société de création de concept média

« Sur les conseils de notre expert-comptable, nous avons décidé de donner à notre activité la forme juridique d'une SARL sans capital minimum. Nous sommes conscients en effet de la taille réduite de notre structure les premières années ; or, en matière de formalités administratives et d'avantages financiers, la SARL est la forme la plus simple et la plus adaptée à notre cas.

Nous allons démarrer celle-ci en apportant chacun 3 750 €, soit 7 500 € en numéraires. À cela, nous ajouterons un apport en nature de 2 200 € (matériel informatique essentiel à notre activité). Notre capital de départ sera donc de 9 700 €. »

Le cas d'une start-up en imagerie médicale : choix du statut et description des fonctions

« La société sera créée sous forme de SA. Elle réunira :

- le **directeur général** ;
- la **fonction commerciale** chargée de la diffusion de l'offre auprès des industriels, des laboratoires et des médecins ;
- les **informaticiens** en charge de l'administration, du développement des outils et du site, de la veille technologique ;
- les **biologistes** en support aux commerciaux, en charge de l'animation des forums en ligne, des pages d'actualités, de la mise à jour des informations, de la maintenance des supports de formation, des démarches auprès d'autres experts pour présenter, valoriser et généraliser le concept ;
- les **experts** en charge des supports de formation et des conseils en ligne ; les experts interviennent à mi-temps pour l'entreprise et exercent par ailleurs leur métier ; les experts en sciences cognitives ; les experts en codage et numérisation d'images.

La structure s'appuiera sur des compétences externes :

- assistance en montage de start-up ;
- assistance en marketing ;
- expertise en sécurité et protection des accès électroniques ;
- assistance financière ;
- assistance juridique ;
- traduction.

Deux scénarios sont envisagés pour le développement de l'entreprise :

Scénario 1 : croissance progressive

Dans ce scénario, l'entreprise s'appuie au départ sur l'expertise en hématologie cellulaire. Les deux premières années permettent de valider les concepts retenus et de dégager des ressources pour développer l'expertise dans les autres domaines.

Démarrage : 5 personnes de haut niveau en technologies et en gestion dont un expert biologique.

2 ans : 7 personnes dont 2 experts.

5 ans : 15 personnes dont 6 experts.

Scénario 2 : « BIG BANG »

L'entreprise développe dès sa création son offre dans plusieurs domaines de la biologie.

Démarrage : 10 personnes dont 3 experts.

2 ans : 15 personnes dont 6 experts.

5 ans : 18 personnes dont 8 experts. »

Astuces et conseils

La crédibilité de votre projet auprès de l'ensemble de vos partenaires financiers passe par la qualité des collaborateurs qui vont assurer à vos côtés le lancement des activités. Leur choix est donc essentiel et doit être souligné dans le business plan.

Évitez des configurations à hauts risques comme le choix d'un « groupe de copains » qui ont les mêmes formations et les mêmes savoir-faire. Évitez le recrutement de membres de la famille qui n'auraient pas les mêmes objectifs. En règle générale, évitez l'utilisation de solutions à moindre coût : personnel non qualifié, non expérimenté et mal impliqué.

Privilégiez les critères de personnalité : capacité d'autonomie, d'engagement et d'implication, désir d'expression et de réalisation personnelles dans l'exercice de la vie professionnelle, acceptation des contraintes (insécurité liée aux risques de la création, salaire moins élevé, statuts moins avantageux, etc.).

Enfin, la structure juridique d'une entreprise est déterminante pour exercer correctement son métier dans un environnement particulier. Cette structure détermine aussi des choix financiers importants (fiscalité, salariat ou non, parts sociales, actionnaires...). Il est

particulièrement recommandé de consulter un expert-comptable pour valider avec lui le choix de la structure ! Ayez toujours à l'esprit qu'il faut être en mesure de prendre une décision. Que se passe-t-il en cas de mésentente grave avec votre associé si chacun d'entre vous possède 50 % de parts ?

Pour aller plus loin

- L'annuaire des experts-comptables : www.experts-comptables.fr/csoec/annuaire
- Le site des boutiques de gestion, une source d'information pour les micro-entreprises : www.boutiques-de-gestion.com
- N'oubliez pas de consulter les sites des Chambres de commerce et d'industrie dont vous dépendez géographiquement : www.cci.fr/web/organisation-du-reseau/annuaire
- Le site de l'APCE : www.apce.com/pid223/7-choisir-un-statut-juridique.html
- Le site de l'URSSAF : www.urssaf.fr
- Le site de GSC (Garantie sociale des entreprises) : www.gsc.asso.fr
- Le site de l'APPI (Association pour la protection des patrons indépendants) : www.appi-asso.fr
- Pour plus d'informations sur l'EIRL (Entreprise individuelle à responsabilité limitée) :
www.eirl.fr et www.minefe.gouv.fr
- Pour en savoir un peu plus sur le statut d'auto-entrepreneur :
www.gouvernement.fr/gouvernement/le-statut-de-l-auto-entrepreneur ;
www.federation-auto-entrepreneur.fr ;
www.union-auto-entrepreneurs.com ;
www.lautoentrepreneur.fr

– Consulter également l'ouvrage de Robert Papin, *Stratégie pour la création d'entreprise*, Dunod, 14^e édition, 2011, pour obtenir d'excellents conseils dans le choix de la forme juridique la plus adaptée à sa future activité.

Étape 9

DRESSER LES ÉTATS PRÉVISIONNELS DU PROJET

Les mots-clés

- États prévisionnels, budgets, tableaux de bord.
- Plan de financement.
- Point mort.

Les documents nécessaires

- Étude du chiffre d'affaires prévisionnel (de 1 an à 3 ans).
 - Prévision détaillée des charges (de 1 an à 3 ans) à partir de l'étude :
 - des coûts de revient (achat, production, commercialisation) ;
 - des coûts de financement (rémunération des associés, intérêts d'emprunts...).
 - Prévision des achats d'immobilisations (investissements de 1 an à 3 ans).
 - Délais de livraison (clients, fournisseurs).
 - Délais de règlement (clients, fournisseurs).
-

CE QU'IL FAUT SAVOIR

Objectifs

Revoir et/ou acquérir les connaissances comptables de base pour gérer son entreprise.

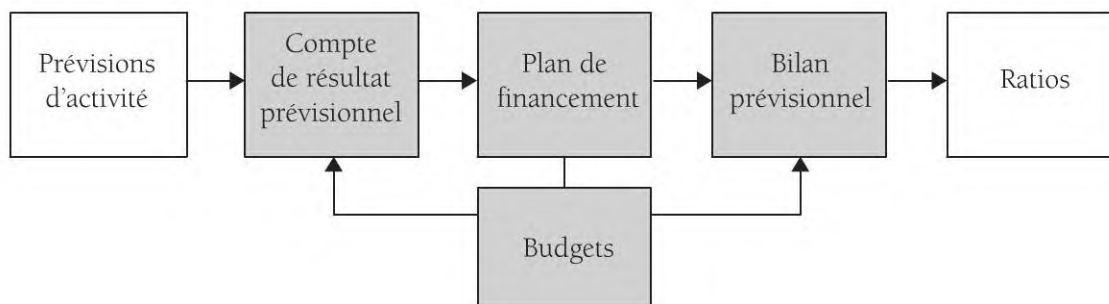
Être capable d'élaborer les états prévisionnels du projet.

Points abordés

À partir des données issues de l'analyse stratégique (voir étapes précédentes), le porteur du projet doit être capable d'élaborer les états prévisionnels suivants :

- le compte de résultat prévisionnel ;
- le plan de financement ;
- le bilan prévisionnel ;
- les budgets prévisionnels ;
- les tableaux de bord.

Ces instruments doivent permettre au créateur non seulement de bâtir son projet, de rassurer et convaincre les financeurs au travers de prévisions fiables et sérieuses, mais aussi de piloter ensuite son activité. Totalemment liés les uns aux autres, comme le montre le schéma ci-après, ils constituent le socle de la prévision financière.



Le compte de résultat prévisionnel

En comptabilité générale, compte de résultat et bilan forment avec l'annexe les documents de synthèse que l'entreprise doit présenter conformément au système dont elle relève (système abrégé ou système de base) ou à celui qu'elle a adopté (système développé). Ils sont à la fois une obligation prévue par le Plan comptable général et un outil de gestion.

Le compte de résultat recense, pour une période donnée et en fonction de trois rubriques (« exploitation », « financier », « excep-

tionnel »), toutes les ressources produites par l'activité de l'entreprise et les charges consommées ou occasionnées par les moyens mis en œuvre. La différence entre ces produits et ces charges donne le résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) qui traduit l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise.

Sa structure simplifiée (en compte et en euros) est la suivante :

Tableau 9.1 – Compte de résultat simplifié

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Charges	Exercice		Produits	Exercice	
	N	N-1		N	N-1
Charges d'exploitation			Produits d'exploitation		
Charges financières			Produits financiers		
Charges exceptionnelles			Produits exceptionnels		
Participation des salariés					
Impôts sur les bénéfices					
Résultat de l'exercice <i>Solde créditeur = bénéfice</i>	0	0	Résultat de l'exercice <i>Solde débiteur = perte</i>	0	0
Total général	0	0	Total général	0	0

Le compte de résultat peut être établi dans une logique prévisionnelle (en liste) et sera adapté en fonction de l'activité de l'entreprise (les rubriques sont différentes selon qu'il s'agit d'une activité de négoce ou d'une activité industrielle). Il fait apparaître les différents niveaux de marge permettant d'évaluer le degré de profitabilité des ventes. Mais surtout, il débouche sur le calcul de la **capacité d'autofinancement** (notée CAF – voir chapitre « Procéder à l'analyse financière du projet » dans la partie 2), trésorerie générée par l'activité, potentiellement disponible pour être réinvestie et figurant ainsi dans la partie haute du tableau de financement (voir *supra*). C'est la raison pour laquelle le compte de résultat doit être élaboré en amont du plan de financement.

Tableau 9.2 – Compte de résultat prévisionnel

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

RUBRIQUES	Période N	Période N+1	Période N+2
Chiffre d'affaires	0	0	0
. Production vendue			
. Vente de marchandises			
+ Production stockée			
+ Subventions d'exploitation			
+ Autres produits			
= TOTAL des produits d'exploitation [A]	0	0	0
Achats de marchandises			
+/- Variation de stocks de marchandises			
+ Achats de matières premières			
+/- Variation de stocks de matières premières			
+ Autres charges et charges externes	0	0	0
. Sous-traitance			
. Emballages et conditionnement			
. Fournitures de bureau			
. Assurances			
. Publicité			
. Documentation			
. Déplacements			
. Poste et télécommunications			
. Maintenance			
. Energie			
. Loyer			
+ Impôts, taxes et versements assimilés			
+ Salaires et traitements			
+ Charges sociales			
+ Dotations aux amortissements et provisions			
= TOTAL des charges d'exploitation [B]	0	0	0

RESULTAT D'EXPLOITATION = 1 = [A-B]	0	0	0
Produits financiers			
= TOTAL des produits financiers [C]	0	0	0
Charges financières			
= TOTAL des charges financières [D]	0	0	0
RESULTAT FINANCIER = 2 = [C-D]	0	0	0
RESULTAT COURANT AVANT IMPÔTS = 3 = [1+2]	0	0	0
Produits exceptionnels			
= TOTAL des produits exceptionnels [E]	0	0	0
Charges exceptionnelles			
= TOTAL des charges exceptionnelles [F]	0	0	0
RESULTAT EXCEPTIONNEL = 4 = [E-F]	0	0	0
Impôts sur les bénéfices [G]			
RESULTAT DE L'EXERCICE = [3+4] - [G]	0	0	0

Dans le prolongement du compte de résultat prévisionnel, il peut être judicieux de calculer le **point mort** ou **seuil de rentabilité**. Quel chiffre d'affaires minimal faut-il réaliser au cours de la première année pour pouvoir au moins faire face à toutes les charges de l'exercice ? Le calcul du point mort répond à cette question fondamentale. Il correspond en effet au niveau d'activité qui permet, compte tenu de la marge réalisée (chiffres d'affaires – charges variables ou charges implicitement dépendantes de ce chiffre d'affaires), de couvrir les autres charges de l'exercice, à savoir, les charges fixes.

Pour l'établir, il convient de respecter les étapes suivantes :

- évaluer le montant des **charges variables** (par exemple, achats de marchandises ou charges de transport qui y sont liées) et des **charges fixes** (charges locatives, charges de personnel, etc.) ;
- calculer la **marge sur coûts variables** (chiffre d'affaires prévisionnel – charges variables) et en déduire le **taux de marge** (traduction de cette marge en pourcentage du chiffre d'affaires) ;

– calculer le **seuil de rentabilité** en divisant les charges fixes par ce taux de marge.

Tableau 9.3 – Exemple chiffré de point mort (en k€)

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Rubriques	Montant	Mode de calcul
Chiffre d'affaires prévisionnel (CA)	150	
Coût d'achat des marchandises	75	
Charges variables (CV)	75	
Marge sur coûts variables (MCV)	75	= CA – CV
Taux de marge sur coûts variables (TMCV)	50 %	= CV/CA (en %)
Charges de personnel	22	
Loyer	35	
Charges fixes (CF)	57	
Seuil de rentabilité en k€ (SR)	114	= CF/TMCV
Seuil de rentabilité en nombre de mois de CA	9,12	= (SR/CA) × 12 mois

Compte tenu du niveau de ses charges variables et de ses charges fixes, cette entreprise commencera à réaliser des bénéfices au bout de **9 mois d'activité**.

Le plan de financement

Le plan de financement peut être appréhendé au travers du **tableau emplois-ressources** (noté TER). On peut distinguer deux types de TER : le TER initial et le TER à 3 ans.

Le TER initial recense les besoins de financement (ou « emplois ») et les ressources stables de la première période/année. En d'autres termes, il répond à la question : quels sont les investissements à réaliser et quels sont les capitaux nécessaires au lancement du projet ? Sous sa forme simplifiée, il se présente ainsi (en euros) :

Tableau 9.4 – Tableau emplois-ressources initial*Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom*

Emplois stables	N	Ressources stables	N
Frais d'établissement		Capital social ou apport personnel	
Investissements HT		Comptes courants d'associés	
Besoin en fonds de roulement		Subventions, primes, aides	
		Emprunts	
Total des emplois	0	Total des ressources	0

Dans la colonne « Emplois », les **frais d'établissement** renvoient aux dépenses générées lors de la constitution de l'entreprise (honoraires de conseil ou d'avocat, frais d'immatriculation et de première publicité, etc.). Les **investissements** font principalement référence aux immobilisations incorporelles (**brevets**, **licences**, **droit au bail**, droit d'entrée dans une franchise, **fonds de commerce**...) et corporelles (terrain, matériels, machines, mobilier, véhicules, ordinateurs, construction, agencements, installations...). Ils sont à retenir pour leur montant hors taxes, sauf si l'entreprise ne peut pas récupérer la **TVA**¹.

Doit aussi apparaître le **besoin en fonds de roulement** (BFR) correspondant aux fonds dont on aura besoin pour « tenir » entre le moment où l'on réalise nos achats et celui où nos clients, après avoir été livrés, règlent ce qu'ils doivent compte tenu du délai de paiement accordé.

Avant de commercialiser des marchandises ou des produits, il est souvent nécessaire d'en stocker tout ou partie. De surcroît, et pour des raisons commerciales, on peut accorder, dès le lancement de l'activité, des délais de règlement aux clients quand les fournisseurs, pour les mêmes raisons, nous autorisent à ne pas les payer immédiatement. Ainsi, il existe un volant de ressources nécessaires à l'exploitation de l'entreprise et qui correspond aux montants moyens des stocks

1. Se reporter à l'étape 8.

auxquels s'ajoute le montant moyen des créances clients et vient en diminution le montant moyen des dettes contractées auprès des fournisseurs. Si l'entreprise dispose d'immobilisations (machines, locaux, etc.) pour fonctionner, elle doit aussi avoir des ressources visant à financer son cycle d'exploitation. Tout créateur d'entreprise devra inclure dès le départ le BFR dans les investissements à réaliser. Il faut donc le prévoir au risque d'être très vite à court de trésorerie.

Mathématiquement, le BFR se calcule de la manière suivante¹ :

Tableau 9.5 – Calcul du besoin en fonds de roulement

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Stocks moyens HT	Stocks de matières premières, de produits ou de marchandises qu'il convient de posséder de façon permanente pour répondre aux besoins de l'activité
+ Encours moyens créances clients TTC	Montants moyens facturés en permanence aux clients et pas encore réglés
- Encours moyens crédits fournisseurs TTC	Montants permanents moyens dus en permanence aux fournisseurs

Dans la colonne « **Ressources** » du tableau 9.4 figurent les fonds susceptibles de couvrir les investissements. Ces fonds se regroupent en deux catégories : ceux que l'on apporte (apports personnels du créateur ou des autres associés) et ceux qu'il faut, le cas échéant, trouver en complément (subventions, primes, aides et emprunts à moyen ou long terme).

Une fois l'activité lancée, le créateur pourra établir le **TER à 3 ans**² permettant d'afficher de nouvelles rubriques telles que les ressources financières liées à l'activité de l'entreprise et/ou à son développement (CAF ou capacité d'autofinancement, cessions d'actifs, augmentation de capital...)³. Ce TER se présente ainsi :

1. Dans le tableau, HT = hors taxes et TTC = toutes taxes comprises.
2. Une première version du TER à 3 ans figurera dans le business plan.
3. Consulter également le chapitre « Procéder à l'analyse financière du projet » (partie 2).

Tableau 9.6 – Tableau emplois-ressources à 3 ans

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Rubriques / Périodes	Période N	Période N+1	Période N+2
EMPLOIS			
Investissements	0	0	0
<i>Investissements incorporels</i>			
<i>Investissements corporels</i>			
<i>Investissements financiers</i>			
+ Variation du BFR			
+ Remboursement du capital des emprunts			
+ Dividendes versés			
Total des EMPLOIS [E]	0	0	0
RESSOURCES			
Capacité d'autofinancement (CAF)			
+ Cessions d'actifs			
+ Apports ou augmentation de capital			
+ Subventions			
+ Emprunts			
Total des RESSOURCES [R]	0	0	0
ECART [1] (R – E) : variation de la trésorerie	0	0	0
Trésorerie initiale [2] : trésorerie de début de période		0	0
Trésorerie finale [1 + 2] : trésorerie de fin de période	0	0	0

Le TER à 3 ans atteste du souci du créateur de se projeter dans le futur en faisant la part belle à la CAF, excédent de trésorerie dégagée par l'activité même de son entreprise¹ ; ressource absolument vitale pour la pérennité de toute organisation, elle sert en

1. La CAF correspond de manière simplifiée aux produits et aux charges qui impactent le niveau de la trésorerie (à l'exception des éléments liés aux cessions d'actifs). Se reporter au chapitre « Procéder à l'analyse financière du projet » (partie 2) pour une présentation détaillée de son mode de calcul.

effet au paiement des dividendes, au remboursement de la part en capital des emprunts ou à l'autofinancement des investissements et de la croissance du besoin en fonds de roulement.

Pour autant, peut être préféré à cette présentation traditionnelle du plan de financement le **tableau de flux de trésorerie**. Plus explicite, celui-ci regroupe les flux de trésorerie en trois grandes familles : les flux d'activité, les flux d'investissement et les flux de financement. De fait, il traduit mieux la dynamique de la gestion financière et permet de répondre plus aisément aux questions de type : quel excédent mon activité génère-t-elle chaque année ? Dans quelle mesure mon activité est-elle capable d'autofinancer les investissements nécessaires au développement de ma structure ? À quel volume de financement externe est-il nécessaire de faire appel pour maintenir un niveau de trésorerie équilibré ?

Tableau 9.7 – Flux de trésorerie

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

	Période N	Période N+1	Période N+2
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Capacité d'autofinancement (CAF)			
– Variation du BFR			
= Flux de trésorerie de l'activité (A)	0	0	0
Flux de trésorerie liés à l'investissement			
– Acquisitions d'immobilisations			
+ Cessions d'immobilisations			
= Flux de trésorerie de l'investissement (B)	0	0	0
Flux de trésorerie liés au financement			
+ Augmentation de capital			
+ Comptes courants d'associés			
+ Nouveaux emprunts LMT			
– Remboursement des emprunts LMT			
– Versement de dividendes			

= Flux de trésorerie du financement (C)	0	0	0
= Variation de trésorerie (A) + (B) + (C)	0	0	0
Trésorerie nette à l'ouverture		0	0
Trésorerie nette à la clôture	0	0	0

Plus généralement, les **objectifs d'un plan de financement** sont les suivants :

- prévoir les volumes et la durée des financements à mettre en œuvre (sécurité des approvisionnements en liquidités) ;
- vérifier la cohérence financière des choix stratégiques ;
- solliciter des financements auprès des banques ;
- prévenir les difficultés financières (insuffisances de trésorerie).

La construction du plan de financement comprend **deux phases distinctes** :

- **l'étude préliminaire** dans laquelle on détermine les besoins non couverts par les ressources (niveaux, date d'apparition, durées, etc.) ;
- **le montage du plan effectif** qui prend en compte des modes de financement choisis (ressources nouvelles apportées et emplois nouveaux induits).

Le plan se monte par itérations successives (solutions de financement multiples) jusqu'à ce que la solution optimale soit obtenue. On établit généralement un **premier plan** dans lequel la CAF apparaît seule dans les ressources, ce qui permet de déterminer les besoins non couverts. On établit alors un **second plan** dans lequel on fait appel à des ressources externes (emprunts par exemple) pour couvrir les insuffisances de ressources.

Le bilan prévisionnel

Contrairement aux deux outils précédents (compte de résultat et plan de financement), le bilan constitue un état statique, une

représentation du patrimoine de l'entreprise à un instant donné. En effet, il recense à l'actif les investissements ou les emplois (actifs immobilisés et actifs circulants) et, au passif, les ressources financières (capitaux propres et dettes) qui ont permis de les acquérir.

Tableau 9.8 – Structure simplifiée du bilan

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Actif	Exercice N			Exercice N-1 (net)	Passif	Exercice N	Exercice N-1
	Brut	Amortissements et dépréciations (à déduire)	Net				
Actif immobilisé					Capitaux propres		
Immobilisations incorporelles			0		Capital social		
Immobilisations corporelles			0		Résultat de l'exercice		
Immobilisations financières			0				
Total I	0	0	0	0	Total I	0	0
Actif circulant					Provisions		
Stocks			0		Total II	0	0
Créances clients			0		Dettes		
Valeurs mobilières de placement			0		Emprunts et dettes financières		
Disponibilités			0		Dettes fournisseurs		
Total II	0	0	0	0	Dettes fiscales et sociales		
					Total II	0	0
Total général Actif	0	0	0	0	Total général Passif	0	0

La colonne N-1 correspond aux valeurs nettes comptables ou aux valeurs actuelles relatives à l'exercice antérieur. Intégré aux capitaux propres, le résultat de l'exercice (en + ou en -) est la différence entre le total de l'Actif (colonne net) et le total du Passif (hors résultat). Il est identique à celui porté au compte de résultat.

Dresser un bilan initial (ou bilan d'ouverture) et prévisionnel de son activité doit permettre au créateur de vérifier dans le temps le degré d'équilibre du patrimoine de son entreprise et d'en étudier, à l'aide de certains ratios, l'évolution des grandes masses (voir chapitre « Procéder à l'analyse financière du projet »). Il est établi à partir des différents états prévisionnels tels que le plan de financement (voir *infra*) et les budgets (voir *supra*).

Plus précisément, on distingue trois types de postes :

- les postes déterminés en cumul, c'est-à-dire en fonction à la fois de la situation de la période précédente et des mouvements de la période en cours, à savoir les immobilisations, les amortissements, les capitaux propres et les emprunts ;

Tableau 9.9 – Postes déterminés en cumul

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Immobilisations brutes en N =	0
Immobilisations brutes en N-1	
+ Entrées (au coût d'achat) dans le patrimoine en N (investissements)	
– Sorties (en valeur brute) du patrimoine en N (à la suite de cessions)	

Amortissements en N =	0
Amortissements en N-1	
+ Dotations aux amortissements de N (selon plan d'amortissement)	
– Reprises aux amortissements de N (à la suite de cessions)	

Capitaux propres en N =	0
Capitaux propres en N-1	
+ Résultat de N (bénéfice ou perte)	
– Dividendes versés en N	
+ Augmentation de capital en N	

Emprunts long et moyens termes en N =	0
Emprunts long et moyen termes de N-1	
+ Emprunts souscrits en N	
– Emprunts remboursés en N (part du capital uniquement)	

- les postes du BFR (stocks, créances clients, dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales) issus des budgets (voir *supra*) et souvent déterminés en fonction des pratiques observées dans le secteur d'activité (exemple : délai d'écoulement moyen des stocks) ;

- la position de trésorerie (en position excédentaire, à l'actif ou en position d'emprunt, au passif) figurant dans le tableau des flux de trésorerie ou dans le budget prévisionnel de trésorerie.

De manière simplifiée, le bilan prévisionnel (en euros) se présente ainsi :

Tableau 9.10 – Bilan prévisionnel simplifié

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

	Période N	Période N+1	Période N+2
ACTIF			
Actif immobilisé	0	0	0
Total des immobilisations nettes			
Actif circulant	0	0	0
Stocks			
Créances clients			
Trésorerie (+)			
Total ACTIF	0	0	0
PASSIF			
Capitaux propres	0	0	0
Capital social			
Réserves			
Emprunts et dettes financières	0	0	0
Emprunts long et moyen termes			
Passif circulant	0	0	0
Dettes fournisseurs			
Dettes fiscales et sociales			
Trésorerie (-)			
Total PASSIF	0	0	0

En outre, il peut être nécessaire de dresser un plan d'amortissement dans le cas où la mise en œuvre du projet s'accompagne de l'acquisition d'une immobilisation (voir chapitre « Financer le projet »).

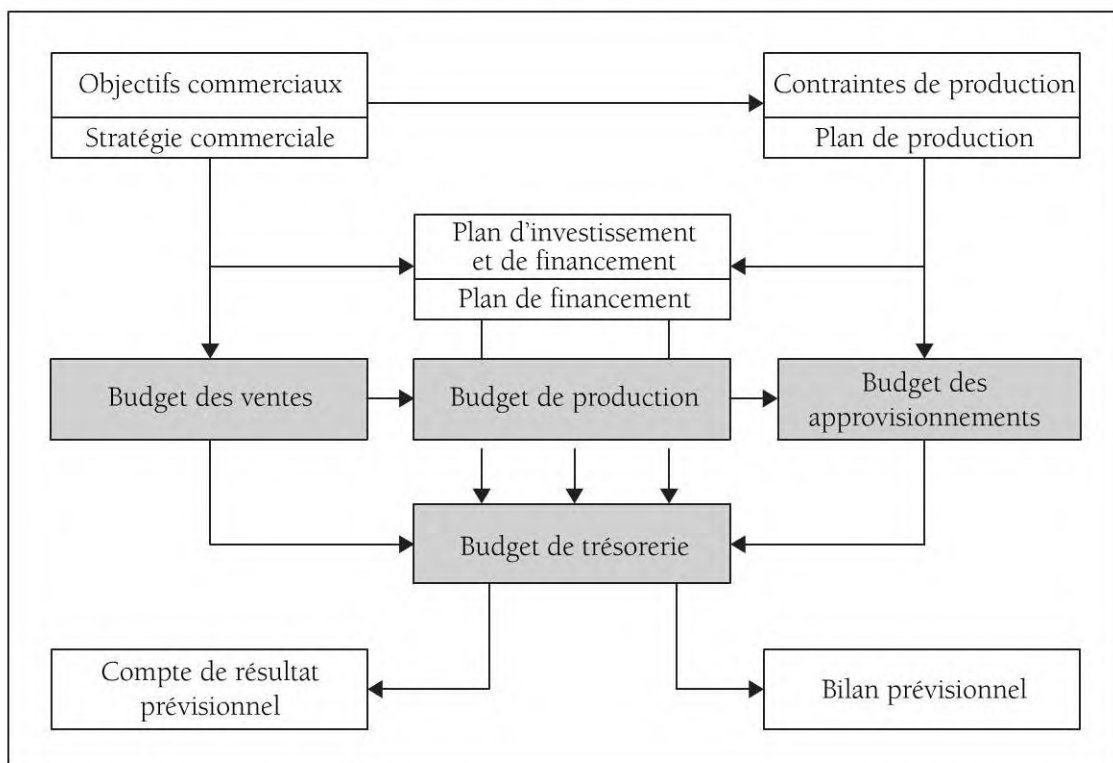
Les budgets prévisionnels

Dès lors que le plan de financement est défini, compte tenu d'une stratégie commerciale et de contraintes d'exploitation (par exemple, des contraintes de production), le porteur du projet a tout intérêt à élaborer les principaux budgets de son activité future. Assimilé à la mise en œuvre de ressources qui sont disponibles en vue d'at-

teindre des objectifs préalablement fixés, le pilotage suppose en effet des prévisions prenant appui à la fois sur des plans d'action et sur leurs traductions monétaires. Par simplification, on distinguera principalement les budgets dits « opérationnels » du budget de trésorerie.

Les **budgets opérationnels** sont répartis par grandes fonctions (ventes, production, achats, etc.) et sont hiérarchisés ; par exemple, dans une activité industrielle, le budget des ventes détermine le budget de production qui lui-même conditionne celui des approvisionnements.

Le **budget de trésorerie** fait la synthèse des encaissements et des décaissements des autres budgets, permettant ainsi d'établir le **compte de résultat** et le **bilan prévisionnels** (voir *infra*), comme le montre le schéma simplifié du système budgétaire ci-après.



Le **budget des ventes** est un état récapitulatif des ventes prévues, à la fois en quantités et en valeurs, et qui peuvent être ventilées

par période (semaine, mois, trimestre...), par produit ou famille de produits, par zone géographique, par canal de distribution, etc. L'évaluation des ventes est faite TTC, les montants HT sont distingués de la TVA (sauf si la structure n'est pas assujettie). On retrouve les ventes TTC dans le budget de trésorerie (ligne des encaissements) et le total des ventes HT dans le compte de résultats (produits) ; la TVA collectée sert à calculer la TVA à décaisser (TVA collectée – TVA déductible) figurant dans le budget de trésorerie (ligne des décaissements).

Tableau 9.11 – Exemple de budget des ventes

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Budget des ventes - Premier semestre de l'année N

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	TOTAL
<i>Ventes (par département)</i>							
Département de la Mayenne							0
Département de la Sarthe							0
Département de la Vendée							0
Département du Maine-et-Loire							0
Montant total HT	0	0	0	0	0	0	0
TVA (19,6%)	0	0	0	0	0	0	0
Montant total TTC	0	0	0	0	0	0	0

Précédant le budget de production, le **plan de production** indique les quantités à produire, ventilées par période (le mois, par exemple) ; le niveau de la production tient compte des sorties prévues dans le budget des ventes, de la capacité de production ou encore de la capacité de stockage et d'approvisionnement. Si l'entreprise décide de stocker pour ne pas subir de rupture d'approvisionnement, le plan de production applicable à chaque période équivaut à $Q_p = Q_v - S_1 + S_F$ (avec Q_p = quantité à produire ; Q_v = quantité à vendre ; S_1 = stock en début de période ; S_F = stock souhaité en fin de période).

Tableau 9.12 – Exemple de plan de production*Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom*

Plan de production - Premier semestre de l'année N

Mois	Quantité vendue (QV)	Stock de début de mois (SI)	Stock de fin de mois (SF)	Plan de production (QP)
Janvier				0
Février				0
Mars				0
Avril				0
Mai				0
Juin				0

Le **budget de production** donne la répartition de la production prévue. Exprimé en quantités et en valeurs, il peut être détaillé par produit, par période ou encore par lieu et/ou stade de production. Pour la valorisation des produits semi-finis ou finis, on utilisera les coûts standard de production, calculés *a priori* dans des conditions « normales » d'exploitation.

L'établissement d'un coût standard de production qui comprend le coût standard des matières, le coût standard de la main-d'œuvre directe¹ et le coût standard des charges indirectes suppose une analyse précise des processus de fabrication. Mais le porteur du projet pourra éventuellement se référer aux données du secteur d'activité dans lequel il évolue si celles-ci sont, bien entendu, disponibles.

1. Une **charge directe** peut être affectée directement à un produit (le plus souvent des charges opérationnelles ou variables). Par opposition, une **charge indirecte** ne peut l'être : elle fait donc l'objet d'une répartition entre les différents produits (c'est le cas le plus souvent des charges fixes) selon une clé de répartition. Une **charge variable** dépend étroitement du niveau d'activité de l'entreprise, contrairement à une **charge fixe** (voir le lexique).

Tableau 9.13 – Exemple de budget de production*Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom*

Budget de production – Premier semestre de l'année N

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	TOTAL
Matières premières (HT) (CV directe)							0
Main d'œuvre (CV directe)							0
Maintenance (main d'œuvre) (CV indirecte)							0
Amortissement machine (CF indirecte)							0
TOTAUX	0	0	0	0	0	0	0

CV = charge variable ; CF = charge fixe

À partir du plan de production, les **approvisionnements** sont programmés de manière à éviter aussi bien la rupture de stocks que les coûts de surstockage. De fait, une gestion rationnelle des stocks suppose d'appréhender correctement quatre éléments principaux : la cadence d'approvisionnement, le coût global de stockage, le délai d'approvisionnement et le niveau du stock de sécurité.

Quant au **budget des approvisionnements**, il exprime dans le temps la répartition des prévisions relatives aux commandes, aux livraisons (entrées en stocks), aux consommations (sorties de stocks), au niveau des stocks requis en début et en fin de période. Le budget est exprimé en quantités et en valeurs : on multiplie les quantités prévues par un coût unitaire préétabli sur la base d'un historique. On peut valoriser les entrées en stocks sur la base du coût d'achat des matières et les sorties sur la base du coût unitaire moyen pondéré (CUMP)¹.

1. Valeur cumulée du stock initial et des entrées en stocks divisée par les quantités correspondantes.

Tableau 9.14 – Exemple de budget des approvisionnements*Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom*Budget des approvisionnements des matières premières - Premier semestre de l'année N
(en €)

Mois	Stock de début de mois (SI)	Livraisons du mois (entrées)	Payables en	Total disponible	Consommations (sorties)	Stock de fin de mois (SF)
Janvier			Février	0		0
Février	0		Mars	0		0
Mars	0		Avril	0		0
Avril	0		Mai	0		0
Mai	0		Juin	0		0
Juin	0		Juillet	0		0

Le budget de trésorerie récapitule les recettes et les dépenses issues des autres budgets, et les ventile dans le temps (en principe tous les mois), le but étant de vérifier l'équilibre entre les entrées et les sorties de cash. En cas de déséquilibre, ce budget permet de prévoir les besoins de trésorerie à court terme pour assurer la solvabilité au moindre coût ainsi que les excédents de trésorerie dont il faut alors, via de judicieux placements, optimiser l'exploitation. Concrètement, le budget de trésorerie se présente en trois grandes parties : le **budget des encaissements**, le **budget des décaissements** et la **situation prévisionnelle de trésorerie**.

Le **budget des encaissements** est alimenté principalement par le budget des ventes (recettes sur ventes exprimées en TTC et reçues en fonction des délais de règlements accordés aux clients), l'actif circulant du bilan initial (encaissement des créances et des effets à recevoir...), des opérations d'exploitation (produits de gestion courante...), des opérations financières (produits financiers...), des opérations exceptionnelles (produits de cessions d'actifs...) (voir compte de résultat), liées au financement ou à la gestion du haut de bilan (apports en en numéraire de l'exploitant, nouveaux emprunts...).

Tableau 9.15 – Exemple de budget des encaissements*Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom*

Budget des encaissements - Premier semestre de l'année N (en €)

Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Poste Clients au bilan du 31/6/N
Poste Clients au bilan du 31/12/N-1	0						
Ventes TTC de janvier	0	0					
Ventes TTC de février		0	0				
Ventes TTC de mars			0	0			
Ventes TTC d'avril				0	0		
Ventes TTC de mai					0	0	
Ventes TTC de juin						0	0
TOTAL encaissements	0	0	0	0	0	0	

Dans cet exemple, paiement des clients : 50% comptant et 50% fin mois suivant

Le **budget des décaissements** est alimenté, lui, par le budget des achats et/ou des charges (dépenses sur achats exprimées en TTC et supportées en fonction des délais de règlements consentis par les fournisseurs, paiement des salaires et des charges sociales, des impôts et taxes ou des charges financières...), des dettes au bilan (dettes fournisseurs, dettes sociales et fiscales...), du budget des investissements (achat de matériel...) ou encore du budget de TVA (voir *supra*).

Tableau 9.16 – Exemple de budget des décaissements*Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom*

Budget des décaissements - Premier semestre de l'année N (en €)

Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Poste dettes au bilan du 31/6/N
Poste Fournisseurs au bilan du 31/12/N-1							
Achats de matières premières							
Main-d'œuvre directe							
Matériel TTC							
TVA à décaisser							
TOTAL décaissements	0	0	0	0	0	0	

La situation prévisionnelle de trésorerie, qui recense le total des encaissements et des décaissements, donne, par différence, le solde final de trésorerie pour chaque période.

Tableau 9.17 – Modèle de situation prévisionnelle de trésorerie

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Situation prévisionnelle de trésorerie - Premier semestre de l'année N (en €)

Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
TOTAL des encaissements (solde 1)						
TOTAL des décaissements (solde 2)						
Flux nets de la période (solde 3 = 1 - 2)	0	0	0	0	0	0
Trésorerie début de période (solde 4)		↗ 0	↗ 0	0	0	0
Trésorerie fin de période (solde 5 = cumul 3 + 4)	0	0	0	0	0	0

Le budget global de trésorerie dresse un récapitulatif mois par mois des entrées et des sorties de cash au cours d'un exercice comptable à venir, l'année civile par exemple. Pour l'établir, il suffit de reprendre les éléments du compte de résultat prévisionnel (voir *infra*) en affectant au mois correspondant les recettes engrangées et les dépenses supportées. C'est donc bien le mois d'encaissement ou de décaissement qui importe et non pas celui de facturation. Globalement, il se présente de la manière suivante :

Tableau 9.18 – Exemple de budget global de trésorerie

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Plan de trésorerie de N

Mois	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Solde en début de mois												
Encaissements TTC												
<i>Exploitation</i>												
- Chiffre d'affaires encaissé												
- Remboursement de TVA												
- Autres produits												
<i>Hors exploitation</i>												

- Apport en capital												
- Comptes courant d'associés												
- Emprunt à moyen et long terme												
- Subventions												
- Produits financiers												
Total Encaissements (A)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Décaissements TTC												
<i>Exploitation</i>												
- Achats (marchandises, matières premières, services...)												
- Autres achats et charges externes												
(loyers, énergie, assurances...)												
Impôts et taxes												
Salaires bruts												
Charges sociales												
TVA versée												
Charges financières												
<i>Hors exploitation</i>												
Investissements (corporels, incorporels, financiers)												
Remboursements d'emprunts												
Total Décaissements (B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SOLDE MENSUEL (A - B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SOLDE CUMULE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

On comprend ici la nécessité de bien prévoir son activité future car l'ensemble du dispositif dépend surtout de la fiabilité du chiffre d'affaires. Quasi inéluctables, les soldes négatifs de trésorerie doivent être anticipés : on pourra convenir d'un découvert raisonné et ponctuel avec son banquier, escompter des traites¹, identifier les dépenses susceptibles d'être différées, négocier un allongement

1. Cette opération consiste à remettre à son banquier, moyennant une rémunération, les traites tirées sur ses clients avant leur échéance effective.

du délai fournisseur ou une réduction du délai client. Au demeurant, le budget global de trésorerie est à réaliser avec le plus grand soin : scruté de près par les financeurs potentiels (voir chapitres « Évaluer la rentabilité et le risque du projet » et « Financer le projet »), il montre si l'entreprise risque ou non de rencontrer des problèmes de trésorerie (exemple : décalages importants entre les entrées de cash et les sorties, activités saisonnières...).

Enfin, il est conseillé d'établir au préalable un **budget de TVA** si l'activité y est assujettie¹. Le montant de la TVA à décaisser est calculé à partir du budget de TVA avant de figurer dans le budget des décaissements (voir *infra*) et dans le budget de trésorerie. Il est obtenu par la formule suivante :

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{TVA à décaisser} \\ \text{pour le mois M} \\ \text{payable en M+1} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{TVA collectée} \\ \text{sur les ventes} \\ \text{du mois M} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{TVA déductible} \\ \text{sur les achats} \\ \text{d'immobilisations} \\ \text{du mois M} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{TVA déductible} \\ \text{sur les achats} \\ \text{de biens et services} \\ \text{du mois M} \\ \hline \end{array}$$

Les règles applicables en matière de déclaration et de paiement de TVA diffèrent selon la forme de l'entreprise et le niveau de son chiffre d'affaires. Le mode de calcul présenté ci-dessus renvoie au cas général, celui des débits (TVA collectée et récupérée sur la base des factures) par opposition au régime des encaissements (ce sont les règlements qui déclenchent la collecte et la récupération de la TVA), celui des entreprises de services (sauf si elles ont opté pour les débits). Concrètement, les entreprises qui relèvent du régime normal établissent une déclaration trimestrielle et effectuent dans le même temps leur règlement² : la TVA calculée au titre du mois M est réglée le mois M+1 comme le montre le modèle ci-dessous.

1. Certains secteurs (médical, associatif, enseignement, opérations d'assurance...) ne sont pas soumis à TVA.

2. Le paiement de la TVA s'effectue en ligne sur www.impots.gouv.fr

Tableau 9.19 – Modèle de budget de TVA*Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom*

Budget de TVA - Premier semestre de l'année N (en €)

Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
TVA collectée						
– TVA déductible sur achats d'immobilisations						
– TVA déductible sur achats de biens et services						
= TVA à décaisser	0	0	0	0	0	0
Payable au mois de :		0	0	0	0	0

Les entreprises concernées par le réel simplifié versent des acomptes trimestriels (avril, juillet, octobre et décembre).

Les tableaux de bord

L'activité de prévision ne se limite pas aux budgets mis en œuvre lors du lancement de l'entreprise. La maîtrise de l'action au quotidien supposera en effet de compléter le système budgétaire par un outil qui fournisse rapidement et fréquemment au créateur les informations (quantitatives ou qualitatives, financières ou non financières) qui lui seront utiles pour suivre la marche et le niveau de performance de son projet et prendre ainsi les décisions adéquates : le **tableau de bord**. Celui-ci doit permettre d'obtenir une vision d'ensemble de l'activité en synthétisant les éléments-clés et de prévenir les difficultés.

Instrument de pilotage, le tableau de bord repose sur la fixation d'objectifs globaux – ceux annoncés dans le business plan – et dont il convient d'identifier les indicateurs aptes à en mesurer le degré d'atteinte.

On recense généralement trois grands types d'indicateurs :

- les **indicateurs économiques** qui mesurent les résultats et les coûts ;

- les **indicateurs physiques** qui évaluent plutôt la qualité des processus (traitement des commandes, approvisionnement, logistique, etc.) ;
- les **indicateurs humains** qui estiment la performance des collaborateurs.

En fonction de ce qu'il souhaite mesurer, le porteur du projet choisira tel ou tel indicateur, le but étant de mettre en exergue, le moment venu, les écarts entre prévisions et réalité en vue d'améliorer la prise de décision. Faire figurer dans le business plan le tableau de bord qui aidera à piloter l'activité envoie un signal très positif aux partenaires potentiels sur la qualité du futur pilotage (se reporter à l'exemple de tableau de bord figurant ci-après dans la rubrique « À compléter »).

À COMPLÉTER

Certains de ces tableaux à compléter (identifiés par un *) sont directement disponibles sur le site des experts-comptables sur la création d'entreprises (www.entreprisecreation.com rubrique « Boîtes à outils »). Les formules y sont déjà intégrées pour les calculs des différents totaux et sous-totaux. Bien entendu, ces modèles doivent être adaptés en fonction du projet.

Tableau 9.20 – Compte de résultat prévisionnel (*)

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Rubriques	Année N	Année N+1	Année N+2
A = Chiffre d'affaires			
Subventions d'exploitation			
1 = Achats consommés			
2 = Charges externes			
B = Valeur ajoutée : A - (1+2) + subventions d'exploitation	0	0	0
3 = Impôts taxes et cotisations diverses			
4 = Charges de personnel			

C = Excédent brut d'exploitation : B - (3+ 4)	0	0	0
5 = Dotations aux amortissements et provisions			
D = Résultat d'exploitation : C - 5	0	0	0
6 = Charges financières sur dettes à moyen et long terme			
7 = Charges financières sur dettes à court terme			
E = Résultat courant avant impôt : D - (6+7)	0	0	0
8 = Impôts sur les bénéfices			
F = Résultat de l'exercice : E - 8	0	0	0
9 = Dividendes ou prélèvements			
G = Résultat non distribué : F - 9	0	0	0
H = Autofinancement : G + 5	0	0	0

Tableau 9.21 – Calcul du point mort (*)

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Rubriques	Année N
1. Chiffre d'affaires	
2. Prix d'achat des marchandises vendues (achats +/- variation des stocks)	
3. Autres charges variables	
4. Total des charges variables (2+3)	0
5. Marge sur coût variable (1-4)	0
6. Taux de marge sur coûts variables (5/1) x 100	
7. Charges fixes	
Point mort = charges fixes / taux de marge sur coûts variables	

Pour les entreprises industrielles

2= consommation de matières : achats +/- variation des stocks de matières

3= autres charges variables +/- variation des stocks de produits finis, semi-finis et en cours

Tableau 9.22 – Calcul du besoin en fonds de roulement (*)

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Rubriques	Année N
1. Délai moyen d'écoulement des stocks	
2. Consommations journalières moyennes	
A - Valeur moyenne : 1 x 2	0
3. Chiffre d'affaires annuel TTC	
4. Nombre de jours de crédits accordés / 360 jours	

B - Crédit client : 3 x 4	0
5. Achats annuels TTC 6. Nombre de jours moyens de crédits obtenus / 360 jours	
C - Crédit fournisseurs : 5 x 6	0
Besoin en fonds de roulement : A + B - C	0

Tableau 9.23 – Plan de financement initial

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Emplois stables	Année N	Ressources stables	Année N
Frais d'établissement		Capital social ou apport personnel	
Investissements HT		Comptes courants d'associés	
Besoin en fonds de roulement		Subventions, primes, aides	
		Emprunts	
Total des emplois	0	Total des ressources	0

Tableau 9.24 – Plan de financement à 3 ans

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Rubriques / Périodes	Année 1	Année 2	Année 3
EMPLOIS			
Investissements	0	0	0
<i>Investissements corporels</i>			
<i>Investissements incorporels</i>			
<i>Investissements financiers</i>			
Variation du BFR			
Remboursement du capital des emprunts			
Dividendes versés			
Total des EMPLOIS [E]	0	0	0
RESSOURCES			
Capacité d'autofinancement (CAF)			
Cessions d'actifs			
Apports ou augmentation de capital			
Subventions			
Emprunts			
Total des RESSOURCES [R]	0	0	0
ECART [1] (R - E) : variation de la trésorerie	0	0	0
Trésorerie initiale [2] : trésorerie de début de période		0	0
Trésorerie finale [1 + 2] : trésorerie de fin de période	0	0	0

Tableau 9.25 – Budget global de trésorerie (12 mois) (*)

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Rubriques (en €)	Total	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
RECETTES D'EXPLOITATION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Encaissements clients													
DEPENSES D'EXPLOITATION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fournisseurs													
Salaires													
Charges sociales													
TVA													
Intérêts des emprunts													
TRESORERIE D'EXPLOITATION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RECETTES HORS EXPLOITATION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Apport en capital													
Apport en compte courant													
Emprunt													
DEPENSES HORS EXPLOITATION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investissements HT													
TVA s/ investissements													
Remboursement d'emprunts													
Remboursement compte courants													
TRESORERIE NETTE MENSUELLE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRESORERIE CUMULEE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tableau 9.27 – Budget prévisionnel des ventes (12 mois) (*)

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

ENCAISSEMENTS (en €)	Total	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Ventes HT	0												
TVA (19,6%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventes TTC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Janvier													
Février													
Mars													
Avril													
Mai													
Juin													
Juillet													
Août													
Septembre													
Octobre													
Novembre													
Décembre													
Encaissements mensuels	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Solde clients		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tableau 9.28 – Budget prévisionnel des achats (12 mois) (*)

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

DECAISSEMENTS (en €)	Total	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Achats et autres charges HT	0												
TVA (19,6%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Achats et autres charges TTC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Janvier	0																			
Février	0																			
Mars	0																			
Avril	0																			
Mai	0																			
Juin	0																			
Juillet	0																			
Août	0																			
Septembre	0																			
Octobre	0																			
Novembre	0																			
Décembre	0																			
Décaissements mensuels	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Solde fournisseurs		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tableau 9.29 – Budget prévisionnel de TVA (12 mois) (*)*Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom*

Déclarations TVA (en €)	Total	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Bases à déclarer HT	0												
TVA collectée	0												
TVA déductible sur achats	0												
TVA déductible sur investissements	0												
TVA nette mensuelle													
Crédit TVA (à reporter)													
TVA à payer													

Tableau 9.30 – Bilan prévisionnel à 3 ans*Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom*

	Année N	Année N+1	Année N+2
ACTIF			
Actif immobilisé	0	0	0
Total des immobilisations nettes			
Actif circulant	0	0	0
Stocks			
Créances clients			
Trésorerie (+)			
Total ACTIF	0	0	0
PASSIF			
Capitaux propres	0	0	0
Capital social			
Réserves			
Emprunts et dettes financières	0	0	0
Emprunts long et moyen termes			
Passif circulant	0	0	0
Dettes fournisseurs			
Dettes fiscales et sociales			
Trésorerie (-)			
Total PASSIF	0	0	0

Tableau 9.31 – Tableau de bord mensuel*Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom*

Mois.....

Eléments	Prévu	Réel	Ecart (Réel - prévu)	Action correctrice à engager
Indicateurs économiques				
Chiffre d'affaires par client			0	
Chiffre d'affaires par produit			0	
Marge commerciale			0	
Frais commerciaux			0	
Frais de déplacements			0	
Achats de marchandises			0	

Niveau de stocks de marchandises			0
Niveau de stocks de produits finis			0
Coût de transport			0
Indicateurs physiques			
Délai moyen de livraison			0
Délai moyen de stockage			0
Taux de satisfaction client			0
Taux de réclamation client			0
Indicateurs humains			
Effectif global			0
Taux d'absentéisme			0
Taux de productivité			0
Coefficient d'efficience			0

Astuces et conseils

La dimension financière du projet n'est pas « annexe » : y réfléchir dès le démarrage du projet quitte à s'entourer très tôt d'un expert-comptable, par exemple.

Mettre en exergue les atouts forts du projet sans pour autant en masquer les faiblesses (exemple : une forte perspective de croissance des ventes peut compenser la première année une faible rentabilité financière).

Le cas échéant, montrer que l'on a déjà réfléchi aux solutions à envisager en cas de problème (par exemple, un chiffre d'affaires qui ne sera réalisé qu'à hauteur de 60 %).

Toujours prévoir trois hypothèses : pessimiste, normale (ou raisonnable), optimiste.

Créer un modèle de prévision sur tableur EXCEL facilement actualisable compte tenu des données réelles qui arriveront au fur et à mesure. Idéalement, on pourra élaborer une esquisse de tableau de bord financier et/ou commercial pour attester de la qualité future du pilotage.

Pour aller plus loin

– Le site des experts-comptables sur la création d'entreprise :

www.entreprisecreation.com

– Consulter en particulier la rubrique « Boîtes à outils » dans laquelle on trouvera notamment :

- des modèles d'états prévisionnels ;
- des conseils sur l'organisation administrative et comptable de la future entité.

– Le portail des professionnels du conseil :

www.wexperandyou.com

Site d'informations comptables et d'échanges entre les cabinets d'expertise comptable et les entreprises. On y trouve notamment des dossiers thématiques, un agenda des obligations sociales, fiscales et déclaratives.

– Le site d'informations et de services comptables à l'usage des TPE : www.comptanoo.com

Site qui propose, entre autres, des logiciels de comptabilité en ligne ainsi que des tests de connaissances en comptabilité.

– Le site de l'Association pour le développement de l'informatique dans l'artisanat : www.adia.asso.fr

Site qui propose des logiciels permettant d'établir devis et factures.

– Voir également Sauvageot G., *La comptabilité*, coll. « Repères pratiques », Nathan, 2005.

PARTIE 2

POUR ALLER PLUS LOIN : ÉVALUER, FINANCER ET ANALYSER LE PROJET

ÉVALUER LA RENTABILITÉ ET LE RISQUE DU PROJET

Les mots-clés

- Flux de trésorerie.
- Rentabilité du projet.
- Risque du projet.
- Coût du capital.

Les documents nécessaires

- Bilan comptable (voir étape 9 « Dresser les états prévisionnels du projet »).
 - Tableau de calcul de la capacité d'autofinancement (CAF) (voir « Procéder à l'analyse financière du projet »).
 - Budget de trésorerie (voir étape 9 « Dresser les états prévisionnels du projet »).
-

CE QU'IL FAUT SAVOIR¹

La rentabilité du projet

Objectifs

- Évaluer le retour sur investissement de son projet.
- Rassurer ou convaincre les investisseurs et/ou les prêteurs.

Points abordés

Pour comprendre la façon dont son projet sera jugé au plan financier par ses partenaires et/ou les investisseurs potentiels et opti-

1. Pour acquérir ou réviser les fondamentaux, on pourra notamment consulter les ouvrages de préparation au DCG 6 – Finance d'entreprise ou DSCG 2 – Finance. Pour ce chapitre, se reporter en particulier à Guyvarc'h A., Thauvron A., DSCG 2 – Finance, Foucher, 2007.

miser lui-même ses décisions et la gestion de son entreprise, le créateur doit pouvoir en évaluer la rentabilité au travers des outils suivants :

- la détermination des flux de trésorerie ;
- le délai de récupération du capital (noté DRC) ;
- la valeur actuelle nette (notée VAN) ;
- le taux de rendement interne (noté TRI) ;
- l'indice de profitabilité (noté IP).

La détermination des flux de trésorerie

Dans une logique purement financière, la valeur d'un investissement repose sur sa capacité à dégager des flux futurs de trésorerie. Leur estimation est parfois délicate compte tenu de la difficulté à prévoir les ventes à venir rattachables au projet. Dans le cas particulier où le projet est lancé dans une organisation déjà en place, les flux de trésorerie à actualiser sont des flux différentiels, c'est-à-dire provenant de la différence entre les flux de trésorerie *a priori* générés par l'entreprise et tenant compte de la mise en œuvre effective du projet et ceux que cette même entreprise dégagerait si l'investissement n'avait pas lieu.

On distingue trois types de flux de trésorerie : les flux de trésorerie au lancement du projet, les flux de trésorerie du projet et les flux de trésorerie en fin de projet.

Les flux de trésorerie au lancement du projet (noté I_0 ou investissement initial)

Correspondant aux fonds investis lors du lancement du projet, ces flux comprennent :

- l'investissement à proprement parler et les dépenses incontournables qui sont liées à sa réalisation ;

- l'accroissement du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) que la concrétisation de l'investissement est susceptible de provoquer ;
- les coûts d'opportunité.

Au départ, le BFRE ne sera constitué que d'un stock de démarrage (matières premières, marchandises...) indispensable au lancement de l'activité et des dettes fournisseurs correspondantes. C'est lors des périodes suivantes que les créances clients apparaîtront.

Les actifs, propriété du créateur ou de la société existante, et qui sont désormais affectés à la réalisation du projet lui-même, ne pourront plus faire l'objet d'une autre utilisation (un terrain, par exemple) ; cette impossibilité représente pour celui qui investit un coût d'opportunité à prendre en compte et à inclure dans les calculs dès le commencement du projet.

De même, le lancement d'un nouveau projet en entreprise peut rendre certains actifs totalement inutiles ou caducs. Aussi peut-on les céder afin de récupérer des ressources et de limiter les apports nécessaires à l'investissement visé. Bien entendu, cette cession est soumise à l'impôt sur les plus-values (prix de vente – valeur nette comptable), les moins-values faisant bénéficier d'une économie d'impôt.

Notons, en revanche, que les dépenses engagées antérieurement au projet sont définitivement perdues et ne pourront figurer dans le tableau des flux de trésorerie si ce projet est réalisé (exemple : des frais d'études préalables à la réalisation éventuelle du projet).

Si les flux d'investissement sont étalés dans le temps, on les actualisera¹ en date initiale sur la base, par exemple, du coût de financement.

1. Actualiser des flux consiste à leur donner une valeur comparable dans le temps (voir *supra*).

Les flux de trésorerie du projet (notés FNT ou FTE¹)

Une fois le projet lancé, les flux de trésorerie à considérer sont estimés :

- après impôts sur les bénéfices ;
- indépendamment du mode de financement du projet ;
- de façon différentielle.

Plus précisément, les flux de trésorerie d'exploitation (FTE) peuvent se déterminer de deux façons :

$$\text{FTE} = \text{EBE}^2 - \text{impôt d'exploitation} - \Delta \text{BFRE}$$

$$\text{FTE} = \text{Résultat net d'exploitation} + \text{dépréciations}^3 - \Delta \text{BFRE}$$

Au cours de la vie du projet, c'est bien la variation du BFRE qu'il faut retenir pour l'estimation des flux de trésorerie. Cette variation, estimée en n ($\Delta = \text{BFR}_n - \text{BFR}_{n-1}$), est fonction de celle du chiffre d'affaires de $n+1$ (BFR_n) et de n (BFR_{n-1}).

Dans le cas d'un nouveau projet (création d'entreprise, par exemple), les flux différentiels sont souvent égaux aux flux du projet lui-même. Mais dans le cas d'un investissement de renouvellement, le flux différentiel s'estime en déduisant des flux du projet des flux attendus en cas de non-renouvellement.

Les flux de trésorerie en fin de projet

Le tableau des flux de trésorerie est généralement établi sur un horizon temporel fini (3, 4 ou 5 ans, par exemple). La période de

-
1. Flux nets de trésorerie ou Flux de trésorerie d'exploitation.
 2. Excédent brut d'exploitation (voir chapitre « Procéder à l'analyse financière du projet »). L'excédent brut d'exploitation est le solde entre les produits d'exploitation et les charges d'exploitation consommées pour obtenir ces produits. Il correspond donc au résultat du processus d'exploitation, et diffère du résultat d'exploitation puisqu'il ne tient pas compte des dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation d'actif. Il peut être rapproché de l'EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) anglo-saxon.
 3. Dépréciations liées à des amortissements ou à des provisions.

fin du projet peut être théorique ou factice mais, dans la présentation du business plan, elle est inévitable ; finalement, le porteur du projet doit faire comme s'il prévoyait de revendre son affaire à l'issue de la période retenue ; en d'autres termes, l'investissement est censé être totalement liquidé.

Le flux de trésorerie encaissé comprend le prix de cession après impôt de l'investissement et la récupération du BFRE, à savoir, la liquidation du stock constitué de manière systématique pour les besoins de l'activité, l'encaissement des dernières créances, le règlement des dernières dettes fournisseurs...

Plus généralement, trois éléments principaux peuvent avoir un impact sur le niveau des flux de trésorerie :

- le mode d'amortissement pratiqué ;
- les pertes d'exploitation et l'impôt sur les sociétés ;
- le niveau et la nature des produits et des charges.

Le mode d'amortissement

Au plan comptable, un investissement est amorti sur sa durée probable d'utilisation. L'amortissement correspond à un amoindrissement irrésistible de la valeur du bien immobilisé avec le temps, la base de calcul étant le coût d'acquisition de l'immobilisation (prix d'achat augmenté des frais accessoires à la mise en service) ou le coût de revient de la construction. La charge que représente l'amortissement est une charge dite « calculée », par opposition aux charges décaissées. Fiscalement déductible, elle réduit l'impôt à payer. La répartition dans le temps des amortissements a donc une incidence sur l'impôt sur les sociétés. Et l'étalement de la charge sera différent selon que le porteur du projet opte pour un mode linéaire ou dégressif (voir chapitre « Financer le projet »).

Les pertes d'exploitation et l'impôt sur les sociétés

Quand le résultat d'exploitation dégagé par le projet d'investissement est négatif, deux cas sont possibles en matière d'impôt sur les sociétés :

- l'entreprise vient d'être créée, elle n'enregistre aucune autre activité ou ses autres activités sont déficitaires ; la perte d'exploitation, qui ne peut être imputée au cours de l'exercice, réduit alors les bénéfices futurs et donc l'impôt à payer sur les années suivantes.
- l'entreprise a d'autres activités bénéficiaires ; la perte du projet est imputée sur les bénéfices générés par les autres activités, réduisant ainsi l'impôt global à payer ; dans le tableau des flux de trésorerie, on tient compte d'un impôt négatif assimilable à un flux de trésorerie positif.

Le niveau et la nature des produits et des charges

Dans un business plan, la prévision des produits et des ventes en particulier est un élément d'autant plus crucial qu'une part non négligeable des charges est souvent corrélée au chiffre d'affaires. Pour la détermination des flux de trésorerie, il convient donc de considérer à la fois le volume et la nature (variable ou fixe) des charges que supporte l'activité. Les charges sont considérées comme variables lorsqu'elles sont relativement ou totalement proportionnelles au chiffre d'affaires (exemple : les achats de matières premières). Elles sont assimilées à des charges fixes lorsqu'elles ne varient pas vraiment en fonction du niveau d'activité (exemple : le loyer).

Une précision sur l'inflation

La question de l'inflation peut être posée. Il faut savoir que le coût du capital (voir § 2 du présent chapitre) en intègre déjà les effets éventuels puisqu'il représente la rentabilité exigée par les différents apporteurs de fonds, compte tenu des risques qu'ils sont prêts à supporter. Or, si les financeurs anticipent une inflation de

2 %, ils en tiendront compte dans leur exigence de rentabilité. Les flux de trésorerie, eux, sont donc estimés en euros courants.

Exemple chiffré : soit un projet d'investissement de 900 000 € réalisé fin 2010.

Prix de vente du produit : 8 € de 2011 à 2013 et 9 € en 2014 et 2015.

BFR estimé à 8 % du chiffre d'affaires de l'année à venir.

Durée du projet : 5 ans (amortissement linéaire).

Charges fixes : 200 000 €.

Charges variables unitaires : 3 € de 2011 à 2013 et 4 € en 2014 et 2015.

Taux d'impôt sur les sociétés : 33^{1/3} % (entreprise mono-activité).

Tableau 10.1 – Prévisions des ventes et tableau de flux de trésorerie : exemple chiffré

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Quantités vendues prévisionnelles		60 000	70 000	85 000	90 000	100 000
Prix de vente unitaire		8 €	8 €	8 €	9 €	9 €
Charges variables unitaires		3 €	3 €	3 €	4 €	4 €
Postes	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Chiffre d'affaires		480 000	560 000	680 000	810 000	900 000
- Charges variables		- 180 000	- 210 000	- 255 000	- 360 000	- 400 000
- Charges fixes		- 200 000	- 200 000	- 200 000	- 200 000	- 200 000
- Dépréciations (amortissements)		- 180 000	- 180 000	- 180 000	- 180 000	- 180 000
= Résultat d'exploitation		- 80 000	- 30 000	45 000	70 000	120 000
Résultat imposable					5 000	120 000
- Impôt sur les sociétés		0	0	0	1 667	40 000
= Résultat de l'exercice		- 80 000	- 30 000	45 000	76 667	280 000
- Investissement initial	- 900 000					
BFR	38 400	44 800	54 400	64 800	72 000	0
- Variation BFR	- 100 000	- 6 400	- 9 600	- 10 400	- 7 200	72 000
+ Dépréciations (amortissements)		180 000	180 000	180 000	180 000	180 000
= Flux nets de trésorerie	- 1 000 000	93 600	140 400	214 600	249 467	532 000

On notera que les pertes prévisionnelles en 2011 et 2012 ont été reportées sur les bénéfices des exercices 2013 et 2014 (une seule activité). De même, les dépréciations (amortissements) initialement retranchées pour le calcul du résultat d'exploitation ont été réintégrées au résultat de l'exercice pour le calcul des flux de trésorerie (ces dépréciations n'engendrent pas en effet de sorties de cash).

Il est d'autant plus important d'évaluer correctement les flux de trésorerie que c'est bien sur cette base que seront mesurés la rentabilité et le risque du projet. En matière de rentabilité, le créateur dispose de quatre outils principaux : le délai de récupération du capital (noté DRC), la valeur actuelle nette (notée VAN), le taux de rendement interne (noté TRI) et l'indice de profitabilité (noté IP).

Le délai de récupération du capital

Le délai de récupération du capital (DRC) représente le temps écoulé entre le moment où l'investissement initial est effectué et le moment où la somme des flux de trésorerie futurs dégagés par le projet compense exactement le montant de l'investissement initial.

Exemple chiffré : les flux de trésorerie prévisionnels générés par un projet ou par un investissement sont les suivants :

Tableau 10.2 – Flux nets de trésorerie : calcul du DRC (en €)

Retrouvez ce tableau et le calcul sur le CD-Rom

Flux nets de trésorerie (en €)	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3
Sortie : investissement initial	- 500 000			
Entrées : flux de trésorerie		200 000	250 000	300 000
Flux nets cumulés		- 300 000	- 50 000	250 000

Flux négatif à « couvrir » en année 3	50 000
Flux de trésorerie positif de l'année 3	300 000
Nombre de mois nécessaires en année 3	
DRC	2 ans et 2 mois

Le délai de récupération des capitaux investis =

2 ans + [(50 000 / 300 000) × 12 mois] soit **2 ans et 2 mois**.

Peuvent être rejetés les projets pour lesquels l'objectif de délai que les investisseurs ont fixé est dépassé. De même, lorsque deux projets sont mis en concurrence, celui qui a le délai de récupération le plus court peut être préféré.

Il est recommandé d'actualiser les flux de trésorerie avant de les sommer. Dans la mesure où ils « tombent » à des moments différents, ils sont difficilement comparables. On cherche alors à leur donner une valeur à une même date (généralement la date de l'investissement). C'est le principe de l'actualisation sous-jacent au calcul de la valeur actuelle nette.

La valeur actuelle nette

La valeur actuelle d'un projet est la valeur résultant de l'actualisation des différents flux de trésorerie qu'il génère. Elle tient compte de l'érosion monétaire, de la possibilité d'effectuer un placement au lieu d'un investissement et de réaliser des opérations plus rapidement perceptibles. Le calcul de la valeur actuelle nette (VAN) consiste à évaluer la rentabilité d'un projet ou d'un investissement en comparant la dépense initiale effectuée à la valeur actuelle des flux de trésorerie attendus sur la durée de vie du projet (c'est-à-dire le cash-flow net après impôts mais avant déduction des charges financières et prise en compte de leur déductibilité fiscale).

Le projet est rentable si la VAN est supérieure à 0. Entre deux projets concurrents, on choisira celui dont la VAN est la plus élevée.

Reprenons notre exemple chiffré : les flux de trésorerie prévisionnels générés par un projet ou par un investissement sont présentés ci-dessous ; le coût du capital (voir *supra*) est de 11 %.

Tableau 10.3 – Flux nets de trésorerie : calcul de la VAN (en €)

Retrouvez ce tableau et le calcul sur le CD-Rom

Flux nets de trésorerie (en €)	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3
Sortie : investissement initial	- 500 000			
Entrées : flux de trésorerie		200 000	250 000	300 000
Coefficient d'actualisation		0,90	0,81	0,73
Flux de trésorerie actualisés en année 0	- 500 000	180 180	202 906	219 357
VAN	102 443			

Recours à la fonction VAN sur EXCEL

Taux	11%
Année 1	- 500 000
Année 2	200 000
Année 3	250 000
Année 4	300 000
VAN	102 443

On actualise les flux de trésorerie en date 0, année de l'investissement.

Somme des flux de trésorerie actualisés =

$$[200\ 000 / (1 + 11\ %)] + [250\ 000 / (1 + 11\ \%)^2] + [300\ 000 / (1 + 11\ \%)^3] = 602\ 443$$

Valeur actuelle nette =

$$602\ 443 - 500\ 000 = 102\ 443$$

Le projet est considéré comme rentable car VAN > 0.

Le taux de rendement interne

Le calcul du taux de rendement interne consiste à rechercher pour quel taux d'actualisation on obtient l'égalité entre l'investissement initial et la valeur actuelle des flux de trésorerie nets attendus. En d'autres termes, le TRI est le taux d'actualisation pour lequel la VAN d'un projet est nulle.

Reprenons notre exemple chiffré : les flux de trésorerie prévisionnels générés par un projet ou par un investissement sont présentés ci-dessous.

Tableau 10.4 – Flux nets de trésorerie : calcul du TRI (en €)

Retrouvez ce tableau et le calcul sur le CD-Rom

Flux nets de trésorerie (en €)	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3
Sortie : investissement initial	- 500 000			
Entrées : flux de trésorerie		200 000	250 000	300 000

Recours à la fonction TRI sur EXCEL

Année 1	- 500 000
Année 2	200 000
Année 3	250 000
Année 4	300 000
TRI	21,65 %

On calcule le taux d'actualisation tel que :

$$[200\ 000 / (1 + \text{TRI})] + [250\ 000 / (1 + \text{TRI})^2] + [300\ 000 / (1 + \text{TRI})^3] = 500\ 000$$

Par tâtonnements¹, on trouve **TRI = 21,65 %** environ.

Le TRI permet de comparer plusieurs projets au travers de leurs taux de rentabilité respectifs. De surcroît, si l'on veut apprécier l'utilité économique d'un projet à partir de son TRI, il convient de comparer ce taux à une norme qui servira de taux de rejet. Ce taux est celui au-dessus duquel le projet est considéré comme rentable et au-dessous duquel il doit être écarté (voir *supra*).

L'indice de profitabilité

L'indice de profitabilité mesure le surplus dégagé pour 1 € de capital investi.

1. Un tableur type EXCEL, tout comme les calculatrices, permettent de calculer directement le TRI.

$$IP = 1 + [VAN / \text{investissement initial}]$$

Tout projet dont l'IP est inférieur à 1 est rejeté. Entre deux projets acceptables, on préférera celui dont l'IP est le plus élevé. L'avantage de cet indice est de maximiser le surplus en valeur relative, ce qui lève l'ambiguïté de la dimension des projets.

Dans notre exemple précédent, $IP = 1 + [102\,443 / 500\,000] = 1,205$.

Pour autant, évaluer la rentabilité d'un projet n'a de sens que si le risque qui lui est inhérent est également mesuré. Le risque correspond en effet à la probabilité que le projet ne se réalise pas dans les conditions prévues par son porteur. Plus précisément, on évalue le risque à l'aune de la fluctuation probable des revenus futurs procurés par le projet, autrement dit, des flux nets de trésorerie qu'il permettra *a priori* de dégager.

Le risque du projet

Objectifs

- Évaluer le risque inhérent au projet pour les financeurs et/ou soi-même.
- Rassurer ou convaincre les investisseurs et/ou les prêteurs.
- Envisager les mesures à prendre, compte tenu des risques pris.

Points abordés

Là encore, pour comprendre la manière dont sera jugé le projet par les partenaires financiers ou les investisseurs potentiels et conforter ses propres décisions, le créateur doit en évaluer le risque, compte tenu de la rentabilité attendue, au travers des outils suivants :

- le coût du capital et le choix du taux d'actualisation ;
- l'analyse de la sensibilité du projet ;

- l'étude du seuil de rentabilité du projet ;
- la mise en œuvre de scénarios de réalisation.

Le coût du capital et le choix du taux d'actualisation

Un projet est considéré comme risqué puisque les flux de trésorerie qu'il est censé dégager dans le futur sont généralement incertains quant à leur montant et quant à leur date de perception. C'est de cette incertitude que naît le risque, risque que le financeur du projet accepte de prendre mais en contrepartie d'une rémunération incarnée par le taux d'actualisation. Evidemment, plus l'aléa est important, plus ce taux est élevé. Le taux d'actualisation correspond donc au **coût du capital du projet**, autrement dit au **rendement exigé de l'investissement** compte tenu de son niveau de risque.

Le **coût du capital** ou **coût moyen pondéré du capital** (noté CMPC) des ressources mises à la disposition de l'entreprise est le taux de rentabilité minimum que doivent dégager les investissements de celle-ci pour satisfaire l'exigence à la fois de ses actionnaires (ou associés) et de ses créanciers (ou banquiers). En d'autres termes, il représente le taux auquel l'entreprise se finance pour effectuer ses investissements.

Il se calcule ainsi :

$$\begin{aligned} \text{Coût du capital} = & [\text{coût des capitaux propres} \\ & \times \text{proportion de capitaux propres}] \\ & + [\text{coût des dettes financières après impôt} \\ & \times \text{proportion des dettes financières}]^1 \end{aligned}$$

1. Il ne faut donc pas confondre coût du capital et coût des capitaux propres.

Tableau 10.5 – Coût du capital : exemple chiffré*Retrouvez ce tableau et le calcul sur le CD-Rom*

Ressources (en €)	Montant	Coût
Capitaux propres	100 000	12%
Dettes financières	50 000	9 % ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Coût net d'impôt

Capitaux propres	100 000
Dettes financières	50 000
Total ressources	150 000
Coût des capitaux propres	12 %
Coût des dettes financières	9 %
CMPC	11 %

Solution

$$\begin{aligned} &\text{Le coût du capital de cette entreprise} \\ &= (12 \% \times 2/3) + (9 \% \times 1/3) = 11 \%. \end{aligned}$$

Le coût du capital peut être retenu comme taux d'actualisation des flux de trésorerie futurs d'un projet d'investissement : il est le taux « plancher » au-dessous duquel le projet est rejeté. Calculé de la sorte, il comporte toutefois des limites. Dans le cas d'une création d'entreprise, le calcul du CMPC n'est pas toujours possible faute de données comptables. Et si le projet est lancé dans une structure déjà existante, il présente rarement le même risque économique que l'ensemble des autres projets de l'entreprise ; de surcroît, sa mise en œuvre est susceptible de modifier la structure financière globale (rapport entre les capitaux propres et les dettes).

Pour toutes ces raisons, le recours au seul CMPC est discutable. Il est donc conseillé de recourir si possible à un **coût du capital spécifique au projet** en se basant sur les caractéristiques d'un échantillon d'entreprises mono-activité relevant du même secteur que le projet¹.

1. Guyvarc'h A., Thauvron A., *DSCG 2 – Finance*, Foucher, 2007, chap. 5.

À partir du bêta de leur capitaux propres (β_{cp}), du bêta de la dette (β_d), de la valeur de marché des capitaux propres (V_{cp}) et de la valeur de marché de la dette (V_{df}), on détermine le bêta de leur activité (noté β_a) :

$$\beta_a = \beta_{cp} + [\beta_d \times V_{df} / V_{cp}] / [1 + V_{df} / V_{cp}]$$

– β_a mesure la sensibilité de la valeur globale de l'entreprise ($VGE = V_{cp} + V_{df}$) par rapport aux évolutions du marché boursier (exemple : un β_a de 0,80 signifie que lorsque le marché augmente de 1 %, la valeur globale de l'entreprise augmente quant à elle de 0,80 %) ;

– β_a est indépendant de la structure financière et est donc commun à l'ensemble des sociétés d'un même secteur d'activité ;

– la moyenne des β_a correspond à la mesure du risque d'exploitation du projet d'investissement ;

– enfin, on tiendra compte du niveau d'endettement de la société qui réalise le projet, niveau qui influence son β_{cp} avec $\beta_{cp} = \beta_a + [\beta_a - \beta_d] \times V_{df} / V_{cp}$.

Une fois le β_{cp} estimé, on utilise la formule du MEDAF² pour déterminer le nouveau coût des capitaux propres du projet, soit :

$$R_{cp} = R_F + \beta_{cp} \times \text{prime de marché}$$

1. Si le financement du projet ne modifie pas la structure financière de l'entreprise, on retient le ratio de celle-ci (V_{df} / V_{cp}). Sinon, on retient la structure de financement du projet.

2. Développé dans les années 1960 aux États-Unis sous le nom de CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), le MEDAF (Modèle d'évaluation des actifs financiers) met en relation le rendement attendu par les investisseurs avec le niveau de risque pris. Plus précisément, sa formule traduit le fait que le rendement attendu d'une action I (noté R_I) est égal au taux de l'argent sans risque (noté R_F) majoré d'une prime de risque. Cette prime de risque correspond à l'écart entre la rentabilité moyenne du marché de référence (noté R_M) et le taux sans risque (R_F), écart que multiplie la sensibilité du cours de l'action par rapport à l'évolution d'ensemble du marché boursier de référence (noté β_I) – mathématiquement, sur une période donnée, le bêta est égal à la covariance des rentabilités de l'action et du marché de référence divisé par la variance de la rentabilité du marché [$\beta_I = \text{covariance}(R_I, R_M) / \text{variance}(R_M)$]. Selon le MEDAF, on a donc : $R_I = R_F + [\beta_I \times (R_M - R_F)]$.

On calcule alors le coût du capital du projet (noté R_p) en tenant compte de la structure financière de l'entreprise (ou du projet s'il comporte des clauses particulières) :

Coût du capital du projet (noté R_p)

=

$$R_{cp'} \times V_{cp}/VGE + R_d \times (1 - T_{is})^1 \times V_{df}/VGE$$

Un exemple chiffré

Soit la société EQUILIBRE dont le β du titre est de 1,1, le β de la dette de 0,2 et la part des dettes dans sa VGE de 40 %. Cette société compte réaliser un projet dont le β_a est de 1,3, projet qui *a priori* ne modifierait pas significativement sa structure financière. On dispose par ailleurs des informations suivantes : le taux sans risque est de 4 %, la prime de risque du marché de 5 % et le taux d'IS de 33^{1/3} %. Calculer le taux de rentabilité minimal du projet.

Solution

Coût des capitaux propres = $R_{cp} = 4 \% + (1,1 \times 5 \%) = 9,5 \%$

Coût de la dette = $R_d = 4 \% + (0,2 \% \times 5 \%) = 5 \%$

CMPC = $(9,5 \% \times 60 \%) + (5 \% \times 40 \%) = 7,70 \%$

On calcule le coût du capital du projet (noté R_p) :

Nouveau bêta des capitaux propres = $\beta_{cp'} = 1,3 + (1,3 - 0,2) \times (40 / 60) = 2,03$

Nouveau coût des capitaux propres = $R_{cp'} = 4 \% + 2,03 \times 5 \% = 14,15 \%$

Coût du capital du projet = $R_p = (14,15 \% \times 60 \%) + [5 \% \times (1 - 33^{1/3} \%) \times 40 \%) = 9,82 \%$.

1. On calcule ici le coût net d'impôt de la dette, les charges financières étant fiscalement déductibles.

Le taux de rentabilité minimal du nouveau projet doit être de 9,82 %.

La détermination du coût du capital est donc essentielle pour évaluer le niveau d'exigence des futurs financeurs (exemple : les représentants du capital-risque – voir chapitre suivant) qui, compte tenu de leur attente de rentabilité et de leur degré d'aversion au risque, auront un arbitrage à réaliser : soit confier leur argent au porteur du projet, soit le placer ailleurs. Aussi ce dernier doit-il leur démontrer qu'il a tout mis en œuvre pour réduire l'incertitude quant à la réalisation effective et/ou pérennité des flux de trésorerie prévisionnels. Il pourra ainsi prendre appui sur trois outils : l'analyse de la sensibilité du projet, l'étude du seuil de rentabilité ou encore la mise en œuvre de scénarios via l'approche espérance/variance.

L'analyse de la sensibilité du projet

L'analyse de la sensibilité consiste à mesurer l'impact du changement de certains paramètres (niveau des ventes, prix de vente, coût d'achat des matières premières, coût de production...) sur la VAN initialement anticipée. Les variables déterminantes sont donc macro-économiques (évolution de la conjoncture...) ou spécifiques à l'entreprise ou au projet (taux de marge, organisation...). Dans cette démarche, l'utilisation d'un tableau EXCEL est indispensable.

Un exemple chiffré

Soit le projet ECOLIA d'un montant de 800 k€ et mis en œuvre sur une durée de 5 ans.

Charges annuelles estimées à 390 k€ (dont 210 k€ de dépréciations).

Chiffre d'affaires prévisionnel par an : 12 000 unités.

Le porteur du projet souhaite estimer la sensibilité de la VAN du projet au prix de vente des pièces qui pourra osciller entre 35 et 38 €.

Coût du capital du projet : 10 %.

Taux d'impôt : $33^{1/3}$ %.

– Exprimer la VAN du projet en fonction du prix de vente (noté PV).

– Reprendre le même exemple en faisant varier la durée du projet de 3 à 5 ans.

Solution

Le flux de trésorerie annuel est de :

$$[12\,000 \times PV - 390\,000] \times [1 - 33^{1/3}\%] + 210\,000 = 8\,000 \times PV - 50\,000$$

La VAN du projet est donc égale à :

$$-800\,000 + [8\,000 \times PV - 50\,000] \times [(1 - 1,10)^{-5} / 0,10]$$

Tableau 10.6 – Calcul de la VAN en fonction du prix de vente

Prix	35 €					
Quantité vendue	12 000					
Année	0	1	2	3	4	5
Prix		35 €	35 €	35 €	35 €	35 €
Quantité vendue		12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Chiffre d'affaires		420 000	420 000	420 000	420 000	420 000
– Charges annuelles		– 390 000	– 390 000	– 390 000	– 390 000	– 390 000
= Résultat avant impôt		30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
– Impôts		– 10 000	– 10 000	– 10 000	– 10 000	– 10 000
= Résultat après impôt		20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
+ Dépréciations		210 000	210 000	210 000	210 000	210 000
= Flux nets de trésorerie		230 000	230 000	230 000	230 000	230 000
– Investissement	– 800 000					
Coefficient d'actualisation (10%) (*)		0,909	0,826	0,751	0,683	0,621
= Flux nets actualisés		209 091	190 083	172 802	157 093	142 812
VAN	71 881					

(*) Exemple pour l'année 1 : $1/(1+10\%)^{-1}$

Notons que le recours au tableau EXCEL permet d'estimer automatiquement la VAN en faisant varier les variables *prix* et *quantité*.

Tableau 10.7 – Variation de la VAN en fonction du prix de vente et de la durée du projet

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Investissement	– 800 000			
Prix	35 €	36 €	37 €	38 €
Durée (ans)	3	4	5	
3	– 228 024	– 208 129	– 188 234	– 168 340
4	– 70 931	– 45 572	– 20 213	5 146
5	71 881	102 207	132 534	162 860

On constate que la VAN varie de – 228 k€ à 163 k€.

De la même manière, on pourra estimer automatiquement la VAN en faisant varier les variables *prix* et *quantité*.

L'étude du seuil de rentabilité du projet

L'estimation du seuil de rentabilité (voir étape 9 « Dresser les états prévisionnels du projet ») conduit au final à évaluer le risque de perte que l'on associe au projet. La méthode consiste à déterminer le niveau minimal des ventes (en quantité ou en valeur) pour que le projet reste acceptable.

Un exemple chiffré

Une machine-outil qui permet de réaliser des joints haut de gamme pour matériaux spécifiques utilisés dans l'automobile coûte 900 k€. Le coût de revient de chaque joint est estimé à 0,15 € alors que son prix de vente en gros est de 0,45 €. La machine a une durée de vie de 50 ans (amortissement linéaire). Le coût du capital du projet est de 100 % et le taux de l'impôt de 33^{1/3} %.

- Exprimer la VAN du projet en fonction de la quantité vendue (notée QV).
- En déduire le seuil de rentabilité (en quantité).

Solution

$$\begin{aligned} \text{Résultat d'exploitation après impôts} &= [(0,45 - 0,15) \times QV] \\ &- [900\,000 / 5] \times 2/3 = [0,3QV - 180\,000] \times 2/3 \\ &= [0,2QV - 120\,000]. \end{aligned}$$

$$\text{Flux net de trésorerie} = 0,2QV - 120\,000 + 180\,000 = 0,2QV + 60\,000.$$

$$\text{VAN du projet} = -900\,000 + [0,2QV + 60\,000] \times (1 - 1,10)^{-5} / 0,10 = 0 \text{ d'où } \text{SR} = 887\,089.$$

Là encore, le recours à un tableur permet d'estimer automatiquement la VAN en faisant varier les variables *coût de revient unitaire*, *prix de vente* ou *quantité vendue*.

Tableau 10.8 – Estimation de la VAN en fonction de différents paramètres

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Paramètres

Coût de revient	0,15 €
Prix de vente	0,45 €
Quantité vendue	887 089

Année	0	1	2	3	4	5
Prix		0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Quantité vendue		887 089	887 089	887 089	887 089	887 089
Chiffre d'affaires		399 190	399 190	399 190	399 190	399 190
– Coût de revient		133 063	133 063	133 063	133 063	133 063
Dotations aux amortissements		180 000	180 000	180 000	180 000	180 000
= Résultat avant impôt		86 127	86 127	86 127	86 127	86 127
– Impôts		– 28 709	– 28 709	– 28 709	– 28 709	– 28 709
= Résultat après impôt		57 418	57 418	57 418	57 418	57 418
Dotations aux amortissements		180 000	180 000	180 000	180 000	180 000
= Flux nets de trésorerie		237 418	237 418	237 418	237 418	237 418
– Investissement	– 900 000					
Coefficient d'actualisation (10%) (*)		0,909	0,826	0,751	0,683	0,621
= Flux nets actualisés		215 834	196 213	178 376	162 160	147 418
VAN	0					

(*) Exemple pour l'année 1 : $1/(1+10\%)^{-1}$

Pour une quantité vendue de 887 089, VAN = 0.

La mise en œuvre de scénarios de réalisation

En raison de l'incertitude qui pèse sur les flux de trésorerie futurs, il est recommandé dès le départ de dresser le compte de résultat prévisionnel en fonction de trois scénarii : *optimiste*, *normal* (ou *raisonnable*) et *pessimiste*. On pourra affecter à ces scénarios des probabilités de survenance compte tenu, par exemple, de données statistiques ou d'études prospectives. Simple d'utilisation, l'analyse probabiliste conduit à calculer une espérance mathématique de VAN (estimation de la rentabilité espérée) ainsi que sa variance ou plus exactement son écart type (estimation du niveau de risque associé).

Un exemple chiffré

Soit le projet VOCALIA d'un montant de 300 k€.

Durée de vie du projet : 3 ans.

Coût du capital du projet : 10 %.

Les flux générés par le projet (en k€) dépendent fortement de la conjoncture.

Tableau 10.9 – Scénarios de réalisation

Scénario	Probabilité	Année 1	Année 2	Année 3
Optimiste	60 %	165	172	184
Pessimiste	40 %	88	102	113

– Calculer la VAN espérée du projet.

– Estimer le risque associé au projet.

Solution

On calcule la VAN globale espérée du projet :

Tableau 10.10 – Espérance de VAN

		Année 1	Année 2	Année 3
Flux espérés		134	144	156
Flux espérés actualisés		120	115	111
Investissement	- 300			
VAN globale espérée	45			

Pour l'année 1, par exemple : flux espéré = $(165 \times 60 \%) + (88 \times 40 \%) = 134$ k€.

Pour l'année 1, par exemple : flux espéré actualisé = $134 / (1 + 12 \%) = 120$ k€.

On calcule la VAN selon le scénario optimiste :

Tableau 10.11 – Scénario optimiste

Flux espérés		165	172	184
Flux espérés actualisés		147	137	131
Investissement	- 300			
VAN optimiste	115			

On calcule la VAN selon le scénario pessimiste :

Tableau 10.12 – Scénario pessimiste

Flux espérés		88	102	113
Flux espérés actualisés		79	81	80
Investissement	- 300			
VAN pessimiste	- 60			

Enfin, on calcule le risque associé au projet¹ :

Tableau 10.13 – Calcul du risque

	Scénario optimiste	Scénario pessimiste
VAN	115	- 60
VAN²	13 319	3 562
E(VAN²)	7 991	1 425
Variance	7 358	
Ecart type	86	
Coefficient de variation	1,89	

Le **coefficient de variation** est le rapport entre l'écart type des VAN et l'espérance de VAN. Il renvoie finalement à un taux de

1. Pour rappel, la variance est égale à la moyenne des carrés moins le carré de la moyenne. Le risque lui-même est mesuré par l'écart type, à savoir la racine carrée de la variance.

variation probable des flux de trésorerie compte tenu des scénarios envisagés. Ici, il est égal à 1,89. Plus il est faible, moins le projet est risqué.

À COMPLÉTER

Tableau 10.14 – Estimation des flux de trésorerie

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Postes	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Chiffre d'affaires						
– Charges variables						
– Charges fixes						
– Dépréciations (amortissements)						
= Résultat d'exploitation						
Résultat imposable						
– Impôt sur les sociétés						
= Résultat de l'exercice						
– Investissement initial						
BFR						
– Variation BFR						
+ Dépréciations (amortissements)						
= Flux nets de trésorerie						

our rappel, les **dotations** doivent être réintégrées pour le calcul des flux de trésorerie car elles n'ont pas engendré de sorties de cash.

Ce sont ces **flux nets de trésorerie** qui serviront de base aux différents calculs de rentabilité ; il convient donc de les apprécier au plus juste

Tableau 10.15 – Estimation du risque du projet

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Scénario	Probabilité	Année 1	Année 2	Année 3
Optimiste	60 %			
Pessimiste	40 %			

Espérance de VAN		Année 1	Année 2	Année 3
Flux espérés				
Flux espérés actualisés				
Investissement				
VAN globale espérée				

Le porteur du projet pourra utiliser comme **taux d'actualisation** le taux de rémunération qu'il exige de ce projet.

Scénario optimiste

Flux espérés				
Flux espérés actualisés				
Investissement				
VAN optimiste				

Scénario pessimiste

Flux espérés				
Flux espérés actualisés				
Investissement				
VAN pessimiste				

Calcul du risque

	Scénario optimiste	Scénario optimiste
VAN		
VAN ²		
E(VAN ²)		
Variance		
Ecart - type		
Coefficient de variation		

Les fonctions d'un tableur EXCEL permettent d'automatiser les calculs.

Astuces et conseils

Le porteur a tout intérêt à s'approprier les connaissances théoriques de base en matière de couple rentabilité-risque, ce qui lui permettra à la fois de mieux comprendre les attentes des financeurs potentiels et d'être plus pertinent dans son discours lorsqu'il aura, le cas échéant, à défendre son projet devant eux. Par conséquent, nous l'invitons à parcourir les références que nous présentons en bibliographie à la fin de l'ouvrage.

De même, le maniement d'un tableur type EXCEL est un plus indéniable et permet d'être à la fois plus efficace et plus efficient dans ses prises de décision.

Là encore, la nécessité d'envisager trois scénarios possibles de réalisation des flux nets de trésorerie nous paraît absolument indispensable, tout comme il semble utile de calculer *a priori* un seuil de rentabilité. En particulier, le porteur du projet doit pouvoir répondre

à la question de la sous-activité – « Que se passe-t-il si je ne réalise au final que 50 % du chiffre d'affaires ? » – au travers notamment de la mise en œuvre éventuelle d'un plan B, ce qui aura tendance à rassurer les partenaires financiers.

Enfin, le porteur du projet ne doit jamais oublier qu'il est en droit d'exiger une rentabilité future de son projet. Utiliser ses économies représente un coût : tout comme en entreprise, l'autofinancement n'est pas gratuit ! Autrement dit, toute autre considération écartée, il lui faut s'interroger sur la pertinence d'investir ses propres fonds dans le projet plutôt que de les placer sur un compte rémunéré.

Pour aller plus loin

– Le site du livre VERNIMMEN : www.vernimmen.net

Propose des résumés et extraits de chapitres, un glossaire des notions fondamentales en finance ainsi que des quizz et des cas pratiques.

– Un site dédié à l'apprentissage de la finance : www.financedentreprise.doomby.com

Site réalisé à partir de travaux de professeurs de finance et qui présente de façon détaillée les principaux concepts et outils utilisés en finance aujourd'hui.

– On pourra consulter Guyvarc'h A., Thauvron A., *DSCG 2 – Finance*, Foucher, 2007, chapitre 5.

FINANCER LE PROJET

Les mots-clés

- Actif/investissement.
- Mode de financement.
- Tableau de remboursement d'emprunt.
- Aides au financement.

Les documents nécessaires

(voir étape 9 « Dresser les états prévisionnels du projet »)

- Plan de production.
 - Budget de production.
 - Plan de financement initial.
 - Plan de financement à 3 ans.
 - Tableau des flux de trésorerie.
-

CE QU'IL FAUT SAVOIR

Le financement du projet

Objectifs

- Identifier les principaux modes de financement.
- Choisir le mode de financement le plus adapté à son projet.
- Savoir intégrer le mode de financement dans son plan de financement.

Points abordés

Les actifs à financer.

Les sources de financement.

L'évaluation du coût d'un mode de financement.

L'optimisation de la structure financière (l'effet de levier).

La mise à jour du plan de financement.

Les actifs à financer

Les actifs à financer dans le cadre d'un projet peuvent être des immobilisations incorporelles, corporelles ou encore financières. Il est possible d'en distinguer plusieurs catégories :

- les investissements de remplacement (machine...) et/ou d'extension (bâtiment...) et qui permettent de moderniser l'outil de production, d'en accroître les capacités et/ou de réduire les coûts ;
- les investissements complémentaires (qu'il est possible ou nécessaire de réaliser ensemble) ou, à l'inverse, mutuellement exclusifs (la mise en œuvre de l'un suppose l'abandon de l'autre, généralement pour des raisons économiques ou financières) ;
- les investissements matériels ou immatériels, tangibles (construction, matériel de transport ou informatique...) ou intangibles (programme de formation ou de sensibilisation, campagne de publicité...) ; les dépenses induites ne sont d'ailleurs pas toujours immobilisées ;
- les investissements de nature industrielle, commerciale ou financière, et qui s'inscrivent dans une politique générale d'entreprise de croissance interne (augmentation des capacités de production) ou de croissance externe (prises de participation, absorption...).

Le financement doit également prévoir le **BFR prévisionnel** (voir étape 9 « Dresser les états prévisionnels du projet »), c'est-à-dire le financement correspondant à la période pendant laquelle l'activité ne générera pas d'entrées de cash en raison des délais de stockage et de crédits accordés aux clients. Sinon, le créateur prend le risque d'être confronté à des tensions de trésorerie dès les premiers mois.

L'investissement total à financer comprend donc à la fois les **actifs immobilisés** et le **BFR** à venir. L'idée principale est que les

ressources stables de l'entreprise doivent dès le départ couvrir les emplois stables ainsi que tout ou partie des besoins de financement d'exploitation (voir chapitre « Procéder à l'analyse financière du projet »). On notera ici que le porteur du projet peut aussi privilégier des modes de financement qui n'induisent pas des sorties immédiates de trésorerie comme le crédit-bail, s'il ne s'avère pas indispensable de posséder l'actif (un véhicule automobile, etc.).

Notons enfin que les actifs immobilisés font l'objet d'un amortissement, lequel permet de réduire la charge fiscale. L'amortissement correspond à un amoindrissement irrésistible de la valeur de cet actif avec le temps. Au plan comptable, un investissement doit être amorti sur sa durée probable d'utilisation. La base de calcul est le coût d'achat de l'immobilisation (prix d'achat augmenté des frais accessoires à la mise en service) ou le coût de revient d'une construction. La charge annuelle que représente l'amortissement est une **charge calculée**, par opposition aux charges **décaissées**¹. Fiscalement déductible, la dotation aux amortissements réduit l'impôt à payer. La répartition dans le temps des amortissements a donc une incidence sur l'impôt sur les sociétés.

L'étalement de la charge peut se faire selon le mode **linéaire** ou **dégressif**.

L'amortissement linéaire

On étale de façon égale la charge d'investissement sur la durée d'utilisation.

L'annuité est constante.

Pour le premier et le dernier exercice, on applique la règle du *pro rata temporis* sur une base en jours (une année = 365 jours).

Le point de départ est la date de mise en service.

1. Contrairement à la charge décaissée, la charge calculée n'inclut pas de sortie de cash.

L'amortissement dégressif

Ce mode n'est possible que pour certains actifs¹.

Les annuités sont décroissantes dans le temps.

Chaque année, la valeur résiduelle du bien devient la nouvelle base de calcul de l'amortissement.

Un coefficient multiplicateur est affecté au taux linéaire (entre 1,25 et 2,75 selon la période d'acquisition).

Le *prorata temporis* se fait en nombre de mois.

Le point de départ est le premier jour du mois d'acquisition.

Prenons un exemple chiffré :

Soit un matériel acquis le 20 juin 2011 pour 1 M€.

Durée normale d'utilisation : 10 ans.

La mise en service intervient le 7 juillet.

En linéaire, la première dotation se calcule ainsi :

$$100\,000 \times 10\% \times 177/365.$$

La dernière dotation est égale à $100\,000 - 48\,493$.

1. La liste est donnée par le Code général des impôts : matériels et outillages utilisés pour des opérations industrielles de fabrication, de transformation ou de transport ; matériels de manutention ; installations destinées à l'épuration des eaux et à l'assainissement de l'atmosphère ; installations productrices de vapeur, chaleur ou énergie ; installations de sécurité et installations à caractère médico-social ; machines de bureau, à l'exclusion des machines à écrire ; matériels et outillages utilisés à des opérations de recherche scientifique ou technique ; installations de magasinage et de stockage sans que puissent y être compris les locaux servant à l'exercice de la profession ; immeubles et matériels des entreprises hôtelières. Sont exclus du bénéfice de l'amortissement dégressif les biens qui étaient déjà usagés au moment de leur acquisition par l'entreprise ainsi que ceux dont la durée normale d'utilisation est inférieure à trois ans.

Tableau 11.1 – Amortissement linéaire*Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom*

Année	Base	Amortissement linéaire	Valeur résiduelle
2011	1 000 000	48 493	951 507
2012	1 000 000	100 000	851 507
2013	1 000 000	100 000	751 507
2014	1 000 000	100 000	651 507
2015	1 000 000	100 000	551 507
2016	1 000 000	100 000	451 507
2017	1 000 000	100 000	351 507
2018	1 000 000	100 000	251 507
2019	1 000 000	100 000	151 507
2020	1 000 000	100 000	51 507
2021	1 000 000	51 507	0

En dégressif, la première dotation se calcule ainsi :

$$1\,000\,000 \times 10\% \times 2,75 \times 7/12.$$

Tableau 11.2 – Amortissement dégressif*Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom*

Année	Base	Amortissement dégressif	Valeur résiduelle
2011	1 000 000	160 417	839 583
2012	839 583	230 885	608 698
2013	608 698	167 392	441 306
2014	441 306	121 359	319 947
2015	319 947	87 985	231 961
2016	231 961	63 789	168 172
2017	168 172	46 247	121 925
2018	121 925	40 642	81 283
2019	81 283	40 642	40 641
2020	40 641	40 641	0

En 2018, lorsque l'annuité dégressive devient inférieure à l'annuité linéaire correspondante calculée sur la durée restante ($121\,295 \times 10\% \times 2,75$ soit 33 529, montant inférieur à $81\,283/2$ soit 40 642), il faut retenir cette dernière annuité.

En mode dégressif, les premières annuités sont plus importantes, ce qui accélère la déduction fiscale et présente un avantage indé-

niable pour la trésorerie au commencement du projet, avantage progressivement « perdu ». Dans l'exemple précédent, il est possible de comparer l'impact fiscal des deux modes d'amortissement (taux d'impôt : 33^{1/3} %).

Tableau 11.3 – Analyse comparative de l'impact fiscal

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Année	Amortissement linéaire	Amortissement dégressif	Economie d'IS en linéaire	Economie d'IS en dégressif
2011	48 493	160 417	16 164	53 472
2012	100 000	230 885		
2013	100 000	167 392		
2014	100 000	121 359		
2015	100 000	87 985		
2016	100 000	63 789		
2017	100 000	46 247	33 333	15 416
2018	100 000	40 642	33 333	13 547
2019	100 000	40 642	33 333	13 547
2020	100 000	40 641	33 333	13 547
2021	51 507		17 169	0
Totaux	1 000 000	1 000 000	333 333	333 333

Exemple : économie d'impôt réalisée grâce à l'amortissement linéaire
= 48 493 / 3 = 16 164 €

Les sources de financement

L'autofinancement, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à faire face, grâce à son activité, à ses besoins de financement, doit être la première source de financement à valoriser, une source interne. Elle apparaît au travers de la capacité d'autofinancement (CAF – voir étape 9 « Dresser les états prévisionnels du projet » et chapitre « Procéder à l'analyse financière du projet »). Pour autant, elle peut être insuffisante pour permettre à l'entreprise de réaliser les investissements qui engagent son avenir ; d'où la nécessité de s'adresser à des financeurs externes (les banquiers par exemple) qui d'ailleurs ne s'impliqueront que si l'entreprise elle-même montre qu'elle est suffisamment capable de dégager de la CAF.

Outre les subventions et/ou les aides fiscales, les sources classiques de financement externe sont multiples : financement par capitaux propres, financement par endettement (emprunt bancaire ou emprunt obligataire) ou encore crédit-bail, technique par laquelle

un organisme spécialisé¹ acquiert, pour une entreprise, la propriété de biens d'équipement mobiliers ou immobiliers à usage professionnel, en vue de les donner en location à celle-ci selon une durée déterminée et moyennant un loyer, l'entreprise ayant de son côté la possibilité d'en devenir propriétaire au terme du contrat.

Chacun de ces trois grands modes de financement présente des avantages et des inconvénients comme le montre le tableau récapitulatif ci-dessous.

Tableau 11.4 – Modes de financement

	Endettement	Capitaux propres (*)	Crédit - bail
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Dépendance réduite à l'égard des actionnaires de celui qui emprunte - Déductibilité fiscale des intérêts d'emprunts - Possibilité d'effet de levier (voir <i>supra</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dépendance réduite à l'égard des banquiers - Augmenter les capitaux propres rassure les banquiers et permet d'obtenir de nouveaux emprunts 	<ul style="list-style-type: none"> - L'investissement est possible sans une grosse sortie immédiate de trésorerie - Déductibilité fiscale des loyers - Mode intéressant quand la dépréciation du bien est rapide
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Structure financière alourdie (le bilan est moins présentable) - Poids des charges financières sur l'activité (compte de résultat) - Risque d'insolvabilité si l'endettement est trop élevé 	<ul style="list-style-type: none"> - Obligation de verser des dividendes aux actionnaires - Mode de financement qui n'est pas toujours très souple (conditions de sortie des actionnaires, transmission...) - Les actionnaires ne disposent pas toujours des fonds pour réinjecter des liquidités 	<ul style="list-style-type: none"> - Le bien ne peut figurer au bilan puisque l'entreprise n'en est pas propriétaire - Mode de financement relativement cher

(*) Nous faisons référence ici à l'émission privée d'actions et non publique (accès au marché boursier)

On distingue deux grandes familles d'emprunts : les emprunts indivis et les emprunts obligataires². Un emprunt est dit « indivis »

1. Voir l'Association française des sociétés financières : www.asf-france.com
2. Un emprunt obligataire est un emprunt à long terme divisé en parts égales (les obligations) achetées par des tiers (les obligataires) représentés par un organe appelé « la masse ». Les obligations sont des titres négociables inscrits à la cote d'une bourse de valeurs mobilières. Ce mode de financement est réservé aux sociétés pouvant faire appel public à l'épargne (sociétés par actions, GIE dont les membres sont uniquement des sociétés par actions, l'État et les collectivités publiques) et dont le capital est entièrement libéré (sauf si l'emprunt est garanti par l'État ou une collectivité publique). Nous nous focaliserons donc sur les emprunts indivis.

quand il est accordé par un prêteur unique. C'est le cas le plus simple d'emprunt. Pour éteindre sa dette, l'emprunteur doit reverser au prêteur le montant initialement emprunté ainsi que les intérêts sur le capital restant dû en début de période. On appelle « amortissement » le montant correspondant au remboursement de la dette et « annuités » le total de l'amortissement et de l'intérêt sur la période. Parmi les différents types d'emprunts indivis, retenons les deux plus classiques : l'emprunt indivis à annuités constantes et l'emprunt indivis à amortissements ou fractions constant(e)s. Bien entendu, dans ces deux cas, il est possible de prévoir pour le capital un remboursement différé afin de soulager la trésorerie dans les premières années de l'investissement.

Prenons un premier exemple chiffré (avec annuités constantes) :

Soit un emprunt indivis de 30 000 € (noté V_0) remboursable par 5 annuités constantes de fin de période au taux (noté t) de 6 % l'an.

Calculer le montant de l'annuité constante notée a .

Dresser le tableau de l'emprunt de 2011 à 2015.

À noter pour le calcul de l'annuité constante :

$$a = V_0 \times t / [1 - (1 + t)^{-n}]$$

ou

$$V_0 = a \times [1 - (1 + t)^{-n} / t]$$

avec a = annuité constante, V_0 = dette à l'origine, t = taux, n = durée

Dans le cas présent, $a = 30\,000 \times 6\% / [1 - (1,06)^{-5}] = 7\,121,89$.

Le montant des intérêts en 2001 est égal à $30\,000 \times 6\%$.

Le montant de l'amortissement est égal à la différence entre l'annuité et les intérêts¹.

1. Là encore, le recours à un tableur EXCEL est recommandé. Les montants sont arrondis à l'euro supérieur.

Tableau 11.5 – Exemple d'emprunt indivis avec annuités constantes*Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom*

Année	Dettes début période	Intérêts	Amortissement	Annuité
2011	30 000	1 800	5 322	7 122
2012	24 678	1 481	5 641	7 122
2013	19 037	1 142	5 980	7 122
2014	13 057	783	6 339	7 122
2015	6 718	403	6 719	7 122

Prenons un second exemple chiffré (avec amortissements constants) :

Soit un emprunt indivis de 30 000 € remboursable par 5 amortissements constants de fin de période et au taux de 6 % l'an. Dresser le tableau de l'emprunt de 2011 à 2015.

Tableau 11.6 – Exemple d'emprunt indivis avec amortissements constants*Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom*

Année	Dettes début période	Intérêts	Amortissement	Annuité
2011	30 000	1 800	6 000	7 800
2012	24 000	1 440	6 000	7 440
2013	18 000	1 080	6 000	7 080
2014	12 000	720	6 000	6 720
2015	6 000	360	6 000	6 360

Les jeunes entrepreneurs qui n'ont pas accès au financement bancaire peuvent avoir recours au **capital-risque** (voir *supra*), fonds dans lesquels interviennent des investisseurs qui apportent à la fois du capital, des réseaux et de l'expérience, mais qui ne misent que sur des entreprises à fort potentiel de développement et de retour sur investissement. Dans ce cadre, le business plan et sa partie financière sont donc analysés de près !

En tout état de cause, il convient d'adapter le mode de financement à la nature et au volume de l'investissement qui sera financé. De même, il peut être intéressant de diversifier les sources de finan-

gement compte tenu des opportunités du marché (exemple : le niveau des taux d'intérêts). Le porteur du projet peut ainsi dès le départ tenter d'optimiser sa structure financière en jouant sur ce qu'on appelle « l'effet de levier » (voir *supra*).

L'évaluation du coût d'un mode de financement

Le coût d'un mode de financement peut être estimé à partir de la valeur actuelle des flux de trésorerie sortants qu'il est susceptible d'engendrer. Au strict plan financier, il conviendra de choisir le mode qui minimise cette valeur.

Prenons un exemple chiffré :

Pour financer un investissement de 160 k€ réalisé à la fin de l'année 2010 (amortissable sur 4 ans à compter de 2011), le porteur du projet a le choix entre trois modalités différentes :

- un autofinancement total avec paiement intégral en 2010 ;
- un crédit-bail dont les conditions sont les suivantes :
 - versement fin 2010 d'une caution de 37 k€ à la signature du contrat (récupérée en 2014) ;
 - paiement de 48 mensualités de 5 k€ à compter de janvier 2011 ;
 - rachat de machines-outils en 2014 pour 20 k€ ;
 - les machines sont amortissables l'année suivante, en 2015, pour leur montant de rachat ;
- un emprunt de 100 k€ contracté fin 2010, ne couvrant que partiellement l'investissement et remboursable par fractions constantes sur 4 ans à partir de fin 2011. Taux d'intérêt : 6 %. Taux d'imposition : 40 %.

Comparons les modes de financement en prenant 8 % comme taux d'actualisation.

Tableau 11.7 – Hypothèse n° 1 : autofinancement

Rubrique / Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sortie de fonds initiale	- 160					
Economie sur amortissement		16	16	16	16	
Impact total sur la trésorerie	- 160	16	16	16	16	
Sorties actualisées à 8 %	- 160	15	14	13	12	
Total sorties	- 107					

Economie sur amortissement : $(160 / 4) \times 40 \% = 16$.

Tableau 11.8 – Hypothèse n° 2 : crédit-bail

Rubrique / Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sortie de fonds initiale	- 37				37	
Redevances (coût net d'impôt)		- 36	- 36	- 36	- 36	
Rachat de la machine - outil					- 20	
Economie sur amortissement						8
Impact total sur la trésorerie	- 37	- 36	- 36	- 36	- 19	8
Sorties actualisées à 8%	- 37	- 33	- 31	- 29	- 14	5
Total sorties	- 138					

Redevance : $(5 \times 12 \text{ mois}) \times (1 - 40 \%) = 36$.

Economie sur amortissement : $20 \times 40 \% = 8$.

Tableau 11.9 – Hypothèse n° 3 : emprunt

Rubrique / Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sortie de fonds initiale	- 60					
Remboursement du capital		- 25	- 25	- 25	- 25	
Intérêts (coût net d'impôt)		- 3,6	- 2,7	- 1,8	- 0,9	
Economie sur amortissement		16	16	16	16	
Impact total sur la trésorerie	- 60	- 12,6	- 11,7	- 10,8	- 9,9	
Sorties actualisées à 8%	- 60	- 12	- 10	- 9	- 7	
Total sorties	- 98					

Intérêts 2011 : $(100 \times 6\%) \times (1 - 40 \%) = 3,6$.

Intérêts 2012 : $(75 \times 6 \%) \times (1 - 40 \%) = 2,7$.

Retrouvez ces 3 tableaux sur le CD-Rom

L'autofinancement engendre une sortie de 107 k€, le crédit-bail de 138 k€ et l'emprunt de 98 k€. On retiendra le mode de financement qui minimise les sorties actualisées de cash, à savoir l'emprunt. Bien entendu, il s'agit là d'un « cas d'école » que nous ne donnons qu'à titre illustratif. L'important à retenir est qu'il convient, pour choisir entre plusieurs modes de financement, de comparer la valeur actualisée des flux sortants qu'ils occasionnent.

L'optimisation de la structure financière (l'effet de levier)

Le mécanisme de l'effet de levier est simple : une entreprise qui emprunte à 6 % pour financer un projet devant rapporter 9 % a plutôt intérêt à s'endetter puisque le coût de financement est inférieur à la rentabilité de l'investissement. Ainsi, le différentiel reversé aux propriétaires ou actionnaires est d'autant plus élevé que la proportion des capitaux empruntés par rapport à la somme totale des capitaux investis est importante.

Exemple chiffré :

Le lancement d'un projet requiert 500 000 €. Le taux d'imposition est de $33^{1/3}$ % soit 1/3.

Hypothèse n° 1

Les actionnaires financent la totalité des capitaux investis.

Le résultat économique¹ de l'entreprise avant impôt s'élève à 60 k€.

Tableau 11.10 – Bilan simplifié (en k€)

Actif		Passif	
Immobilisations	350	Capitaux propres	500
BFR	150	Emprunts	0
Total	500	Total	500

Bénéfice net dégagé par l'entreprise : $60 \times 2/3 = 40$ k€ (pas de charges financières).

Pour les actionnaires, le retour sur investissement est donc de $40 / 500 = 8$ %.

Hypothèse n° 2

Les banquiers interviennent à hauteur de 50 %. Coût de la dette (avant impôt) : 6 %.

1. Nous assimilons ici le résultat économique au résultat dégagé par l'outil de production.

Le résultat économique de l'entreprise avant impôt s'élève à 60 k€.

Tableau 11.11 – Bilan simplifié (en k€)

Actif		Passif	
Immobilisations	350	Capitaux propres	250
BFR	150	Emprunts	250
Total	500	Total	500

Charge financière : $250 \times 6 \% = 15 \text{ k€}$.

Bénéfice net dégagé par l'entreprise : $[60 - 15] \times 2/3 = 30 \text{ k€}$.

Pour les actionnaires, le retour sur investissement est donc de $30 / 250 = 12 \%$.

Certes, le bénéfice est réduit dans la mesure où les banquiers sont rémunérés. Pour autant, les actionnaires eux-mêmes gagnent davantage (12 % contre 8 %) au regard de ce qu'ils apportent, d'où l'effet de levier. Le porteur de projet a donc tout intérêt à réfléchir sur le mode idéal de financement mais également, s'il le peut, sur la répartition entre ses apports personnels et ceux du banquier.

Retrouvez cet exemple chiffré sur le CD-Rom

On notera néanmoins que le mécanisme de l'effet de levier fonctionne tant que le résultat économique de l'entreprise est suffisant pour absorber les charges financières. Dans le cas contraire, l'endettement est particulièrement dangereux !

La mise à jour du plan de financement

Si le tableau emplois-ressources initial permet de recenser les besoins et les ressources de financement de la première période ou de la première année (voir étape 9 « Dresser les états prévisionnels du projet »), il doit, par la suite, être enrichi et faire apparaître les besoins nouveaux et les nouvelles ressources financières soit engendrées par l'activité propre de l'entreprise (capacité

d'autofinancement) soit apportées par les financeurs « externes » (prêteurs, aides au financement...).

Établi sur 3 ans, actualisé régulièrement, le TER témoigne ainsi de la volonté du porteur du projet de mettre en adéquation les besoins et les ressources et de surtout optimiser le niveau de la trésorerie, point crucial pour la survie de l'entreprise¹.

Naturellement, le plan de financement doit répondre à certaines exigences :

- il se doit de respecter les contraintes financières posées par les bailleurs de fonds² ;
- il doit être flexible sur le plan économique (il doit y avoir possibilité de différer ou de reconvertir les investissements, de revendre une partie des immobilisations) ;
- il doit être flexible sur le plan financier (possibilité de lever des fonds facilement, de s'endetter davantage en cas de besoin, de céder des actifs non indispensables à l'activité pour dégager de la trésorerie...).

Les partenaires financiers du projet

Objectifs

- Identifier les principaux partenaires financiers.
- Identifier les dispositifs d'aide en matière de création et de financement.

1. À cet égard, rappelons que le tableau des flux de trésorerie est encore plus utilisé (voir chapitre 9).

2 Par exemple, le ratio d'autonomie financière (capitaux propres/dettes structurelles) doit être supérieur à 1 et le ratio de capacité de remboursement (dettes structurelles/CAF) doit être inférieur à 4. Voir le chapitre « Procéder à l'analyse financière du projet ».

Points abordés

Les principaux modes et/ou acteurs de financement.

Les aides et subventions.

Les autres aides et les concours.

Au-delà de leur épargne personnelle et du prêt bancaire, les créateurs peuvent parfois compter sur des **aides financières** ou des **subventions** octroyées par l'État ou les collectivités locales. Des fondations ou des associations encouragent de jeunes entrepreneurs sélectionnés en leur accordant un don ou une bourse. Il existe aussi des prêts d'honneur à taux nul ou réduit. En France, le dispositif NACRE (Nouveau dispositif d'accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise¹) a pour objectif d'encourager les demandeurs d'emploi à créer leur entreprise et à rendre pérennes les structures fraîchement créées. Sous l'égide du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et en partenariat avec la Caisse des dépôts, il offre à des personnes répondant à certains critères (demandeurs d'emplois, bénéficiaires de minima sociaux...) la possibilité d'obtenir un prêt d'honneur à taux zéro couplé à une garantie publique des prêts bancaires et à un accompagnement obligatoire durant les trois premières années par des structures labellisées. Pour décrocher un prêt bancaire, et dans le cas où les garanties prévues (hypothèques, caution personnelle, etc.) sont jugées insuffisantes par les prêteurs, on trouve aussi des dispositifs de cautionnement comme les fonds de garantie (Oséo, France Active, FGIF², etc.) ou les sociétés de caution mutuelle (SCM). Il existe de multiples canaux ou possibilités en matière de financement et d'aide au financement. L'idée n'est pas d'en dresser ici une liste exhaustive mais de présenter de manière succincte

-
1. Dispositif qui s'est substitué aux aides EDEN (Encouragement d'entreprises nouvelles) et aux chéquiers conseils.
 2. Fonds de garantie à l'initiative des femmes.

les principaux modes ou partenaires sur lesquels le créateur peut compter.

Les principaux modes et/ou acteurs de financement

Les apports « personnels »

Pour donner un minimum de crédibilité à son projet et obtenir la confiance des futurs prêteurs, il est indispensable de prévoir un apport personnel sur la base d'une épargne préalablement constituée et permettant, le cas échéant, d'obtenir un prêt à taux réduit (LEE ou livret d'épargne d'entreprise¹, PEA ou plan d'épargne en actions, réserve de participation en entreprise²...). Le compte courant associé, compte ouvert au nom d'un associé, sur lequel on dépose des sommes prêtées temporairement à la société, est aussi un mode de financement complémentaire aux capitaux propres. Bien entendu, le porteur du projet peut aussi bénéficier de l'aide éventuelle de sa famille ou de proches sous forme de prêts (ce qui n'exclut pas, au contraire !, la rédaction d'un contrat) ou de dons bénéficiant d'abattements fiscaux. Enfin, toute personne physique qui souscrit au capital d'une entreprise non cotée bénéficie également, et sous conditions, d'une réduction d'impôts.

Le secteur bancaire

Les banques « locales » ou régionales, dotées sans doute d'une meilleure connaissance du contexte économique local, acceptent peut-être un peu plus facilement de soutenir des entreprises jeunes et innovantes. Bien entendu, il ne faut pas hésiter à mettre plusieurs enseignes en concurrence et à prévoir une solution de repli si la demande de prêt est rejetée partout. L'épargne que les

-
1. Un dispositif dont les banquiers ne font pas la promotion ! Il est donc peu connu du grand public.
 2. Dans les entreprises ayant un dispositif de participation des salariés aux résultats.

banques collectent à partir des livrets de développement durable leur permet d'accorder aux entrepreneurs, petites et moyennes entreprises, des prêts à moyen ou long terme à un taux privilégié. Ces prêts financent les investissements immobiliers et mobiliers ainsi que les besoins de trésorerie. Sous certaines conditions, les créateurs ou repreneurs peuvent se voir octroyer un prêt à la création d'entreprise (PCE), prêt créé par Oséo¹ (www.oseo.fr) dont la vocation essentielle est d'accompagner les petites structures en cofinçant leurs projets ou en cautionnant des prêts obtenus par d'autres banques. À noter : quelle que soit la banque, elle exigera un apport personnel (30 % minimum) et de sérieuses garanties (voir *infra*) ; du reste, les différents modes de rémunération du banquier (intérêts, commissions...) peuvent faire l'objet d'une négociation.

Les fonds de garantie

La plupart des organismes de financement exigent une caution afin de couvrir les risques inhérents à leur participation. Le fonds de garantie est un dispositif financier permettant de cautionner une entreprise sur moyen ou long terme dans le cadre d'un emprunt, d'une opération de crédit-bail, d'affacturage ou de capital-risque). Nationaux ou à l'initiative des collectivités territoriales, ces fonds peuvent couvrir une part non négligeable du financement octroyé.

On citera principalement Oséo qui gère différents fonds pour la création, la reprise ou le développement de TPE ou de PME, le fonds France Active (www.franceactive.org) dédié aux créateurs en situation difficile (chômeurs en fin de droits...) et spécialisé dans les entreprises solidaires (insertion par l'activité écono-

1. Établissement public, Oséo est issu du rapprochement de la BDPME (Banque de développement des petites et moyennes entreprises), de l'ANVAR (Agence nationale de valorisation de la recherche) et de la SOFARIS (ex Société française de garantie des financements des PME).

mique, associations d'utilité sociale), le Fonds de garantie à l'initiative des femmes (FGIF) (www.travail-solidarite.gouv.fr, rubrique « Femmes/Egalité ») chargé, par l'intermédiaire de France Active Garantie, de faciliter l'obtention d'emprunts auprès des banques par les femmes pour des besoins en fonds de roulement ou des investissements dans le cadre d'un projet de création, de reprise ou de développement d'entreprise, ou encore les sociétés de caution mutuelle (SCM), établissements de crédit généralement sectoriels, spécialisés dans l'octroi de garanties au bénéfice de leurs membres (artisans, commerçants, professions libérales mais aussi PME/PMI) et dont la liste peut être obtenue auprès de l'Association française des sociétés financières (ASF – www.asf-france.com).

Le capital-risque

Il s'agit de prises de participations temporaires et minoritaires dans des entreprises en création ou en développement, destinées à engendrer des plus-values à la revente. Regroupés au sein de l'Association française des investisseurs en capital (AFIC – www.afic.asso.fr), ces investisseurs, outre leur contribution financière, proposent un accompagnement (conseils en gestion, savoir-faire...) et un carnet d'adresses. Si les grandes sociétés de capital-risque s'intéressent peu aux « petits » projets, des fonds de capital-risque de proximité, regroupés au sein de l'Union nationale des entreprises en capital pour les entreprises régionales (UNICER – www.unicer.asso.fr) ont vocation à revitaliser le tissu économique local ou régional. On distingue, en fonction des montants investis, les sociétés de capital-risque régionales – Sociétés de développement régional (SDR) et Instituts régionaux de participation (IRP) – des sociétés de capital-risque locales¹.

Au demeurant, les projets portés par ou en faveur de personnes en difficulté, d'intérêt général ou générateurs d'emplois (SCIC/

1. Se renseigner auprès des Conseils régionaux ou des Chambres de commerce et d'industrie.

SCOP ou associations) peuvent prendre appui sur le capital-risque solidaire, micro-capital-risque de particuliers et qui renvoie à des structures ou réseaux tels que les clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne (les Cigales – www.cigales.asso.fr), le fonds Autonomie et Solidarité (www.autonomieet.solidarite.fr), le fonds France Active ou le mouvement Love Money (www.love-money.org). Enfin, on citera aussi les réseaux des *Business Angels*, particuliers (anciens chefs d'entreprise, par exemple) disposant d'un capital à placer dans des projets à fort potentiel et prêts à faire partager leurs expériences ainsi que leurs relations aux jeunes entrepreneurs (voir, par exemple, l'association France Angels – www.franceangels.org).

Les aides et subventions

Les aides publiques se présentent sous différentes formes (avances, prêts, subventions, primes, garanties, exonérations fiscales)¹. Conditionnées à bon nombre de critères, elles sont généralement ponctuelles, non cumulables et non renouvelables. Parmi les dispositifs existants, on peut distinguer les aides de l'État et les aides des régions.

Les aides de l'État

Outre le dispositif NACRE (voir *infra*), l'État tend à encourager la création d'entreprise au travers d'organismes spécialisés dans certaines activités ou dans certains secteurs. En sus d'Oséo, on citera par exemple le Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce (FISAC)², la Prime d'aménagement du territoire (PAT), dispositif d'aides directes aux investissements réalisés dans certains

-
1. On consultera le portail des aides publiques aux entreprises – www.toutaide.com – qui propose un diaporama des aides publiques en fonction de la région où l'on habite.
 2. Sous l'égide du secrétariat d'État en charge du Commerce, de l'Artisanat, des PME, du Tourisme, des Services et de la Consommation. Pour plus d'informations, s'adresser à la Délégation régionale au commerce et à l'artisanat (DRCA).

secteurs d'activité et créant des emplois, notamment dans des zones d'aides à finalité régionale (AFR)¹ ou aux programmes de recherche-développement et d'innovation sur l'ensemble du territoire, la dotation d'installation aux jeunes agriculteurs (DJA), financée par l'État et l'Union européenne et permettant de faciliter la reprise ou la création d'une exploitation agricole ou encore les fonds collectés pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (voir le site de l'Agefiph – www.agefiph.fr).

Les aides régionales

En raison de la décentralisation, les régions s'impliquent de plus en plus dans l'aide à la création d'entreprises. Les mesures sont diverses, varient d'une région à une autre et sont soumises à conditions². On citera par exemple la prime régionale à la création d'entreprise (PRCE), la prime régionale à l'emploi (PRE) ou les aides consenties par le Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI) (voir www.minefe.gouv.fr), autant de mesures destinées à favoriser la création d'emplois ou à soutenir le retour à l'emploi dans certaines régions.

Les autres aides et les concours

Outre l'État et les régions, d'autres structures (associations, fondations, sociétés) aident à la création ou à la reprise d'entreprise sous forme de prêts d'honneurs³, d'avances remboursables, de subventions, de dons ou de conseils.

-
1. On peut bénéficier d'avantages fiscaux (exonérations d'impôts sur les bénéfices ou d'impôts locaux, exonération de la CET...) lorsque l'entreprise opte pour un statut spécifique ou qu'elle est implantée en zone franche urbaine (ZFU), dans un bassin d'emploi à redynamiser (BER), en zone de revitalisation rurale (ZRR) ou en zone urbaine sensible (ZUS), mais les règles sont généralement très strictes et les allègements d'impôts à la fois plafonnés et temporaires.
 2. On peut s'informer auprès du Conseil régional, du service d'accueil des entreprises de la Préfecture ou des Chambres de commerce et d'industrie.
 3. Il s'agit de prêts accordés sans demande de garantie personnelle.

Au plan national, on citera par exemple l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE – www.adie.org), réseau implanté dans certains départements et dédié en priorité aux personnes exclues des circuits financiers classiques (chômeurs, bénéficiaires du RSA¹) ; France Initiative, vaste réseau associatif de plateformes d'initiatives locales (PFIL) spécialisé dans les prêts d'honneur et dans l'accompagnement (www.france-initiative.fr) ; le réseau Entreprendre, fédération d'associations de chefs d'entreprise qui apportent leur soutien aux créateurs par l'octroi de prêts d'honneur (www.reseau-entreprendre.org) ; la Fondation Macif (www.fondation-macif.org) qui soutient les entreprises d'économie sociale (mutuelles, coopératives, associations) ; la Fondation Jean Guyomarc'h (www.fondation-guyomarch.com) ; la Fondation Auchan pour la jeunesse qui accorde des subventions à des créateurs d'entreprises d'insertion dans des quartiers proches des hypermarchés de l'enseigne (www.fondation-auchan.fr) ; la Fondation des brasseries Kronenbourg (www.fondation-kronenbourg.com) en faveur des cafés sociaux ou restaurants-traiteurs d'insertion ; la Nouvelle économie fraternelle (NEF), société coopérative de finances solidaires (www.lanef.com) ; la Fondation Marcel Bleustein-Blanchet pour la vocation (www.fondationvocation.org) ou encore la bourse Entreprendre de l'ESSCA (www.essca.fr) qui, tous les ans, apporte son soutien à de jeunes entrepreneurs.

On retrouve de nombreuses aides en région au travers, par exemple, de la Caisse sociale de développement local à Bordeaux (www.csdl.asso.fr), la Caisse solidaire du Nord-Pas-de-Calais (www.caisse-solidaire.org) ou l'association Rhône-Alpes Entreprendre (www.rae-entreprendre.org). On ne peut occulter aussi les aides européennes et les fonds structurels européens qui soutiennent notamment les projets susceptibles de faciliter l'innovation ou le développement durable des entreprises en Europe. Pour s'in-

1. Revenu de solidarité active.

former, différents organismes peuvent être approchés tels que la DREE (Direction des relations économiques extérieures), les PEE (Postes d'expansion économique), UBIFRANCE (l'Agence française pour le développement international des entreprises), les CCIFE (Chambres de commerce et d'industrie française à l'étranger), les Euro Info Centres (dans les Chambres régionales de commerce et d'industrie) ou le BRE (Bureau de rapprochement des entreprises).

Enfin, des concours nationaux, régionaux ou locaux attribuent chaque année des prix et autres récompenses aux projets les plus innovants, talentueux ou pérennes. Outre l'aide financière qu'ils apportent, ces concours conduisent les candidats à structurer davantage leur projet pour mieux le « vendre », à se faire connaître auprès du monde économique, d'autant que cette distinction est tout à fait valorisable sur un curriculum vitæ et constitue le plus souvent un gage de sérieux. Citons, pour exemple et au plan national, Envie d'Agir (www.enviedagir.fr) sous l'égide de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), le Talent Parcours des nouveaux entrepreneurs organisé par France Active (www.concours-talents.com), le Concours Tremplin Entreprises (www.tremplin-entreprises.senat.fr) ou encore le Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes (www.enseignementsup-recherche.gouv.fr).

À COMPLÉTER

Tableau 11.12 – Amortissement linéaire ou dégressif

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Année	Base	Amortissement linéaire ou dégressif	Valeur résiduelle
		= base × taux linéaire ou dégressif	
			= base(*) – amortissement [(*) La base est différente suivant la méthode utilisée]
		Calculer sur la durée restante quand annuité dégressive inférieure à annuité constante	
			La somme des amortissements doit être égale au montant total à amortir

Tableau 11.13 – Analyse comparative linéaire – dégressif (impact fiscal)

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Année	Amortissement linéaire	Amortissement dégressif	Economie d'impôt en linéaire	Economie d'impôt en dégressif
	Ce tableau permet de comparer les économies d'impôts réalisées selon le mode d'amortissement utilisé et donc les différences d'impact dans le temps sur la trésorerie			
				Dotation × taux d'impôt

Tableau 11.14 – Évaluation du coût des modes de financement

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Hypothèse n° 1 : autofinancement

Rubrique / Année	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Sortie de fonds initiale						
– Économie sur amortissement						
= Impact total sur la trésorerie						
Sorties actualisées						
Total sorties						

Actualiser les flux sortants permet de comparer les modes de financement

Hypothèse n° 2 : crédit-bail

Rubrique / Année	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Sortie de fonds initiale						
+ Redevances (coût net d'impôt)						
+ Rachat de la machine – outil		Dans le cas du rachat du bien en fin de contrat : hypothèse d'un amortissement en N+5 de la totalité du prix				
– Économie sur amortissement						
= Impact total sur la trésorerie						
Sorties actualisées						
Total sorties		Somme des flux sortants actualisés				

Hypothèse n° 3 : emprunt

Rubrique / Année	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Sortie de fonds initiale						
+ Remboursement du capital						
+ Intérêts (coût net d'impôt)						
– Économie sur amortissement						
= Impact total sur la trésorerie						
Sorties actualisées						
Total sorties						

Astuces et conseils

S'approprier les notions et mécanismes financiers de base pour être capable face aux investisseurs ou aux prêteurs de répondre à des questions plus techniques. Même si le porteur du projet n'est pas un expert en finance et qu'il se fait assister, il se doit de participer à l'élaboration de la partie financière afin de mieux en maîtriser les données.

Ne pas noyer le projet sous une accumulation de chiffres : des tableaux simples et maîtrisés sont préférables à des données en masse et peu lisibles (exemple : privilégier le recours à quelques ratios pertinents plutôt qu'à toute une batterie de ratios plus ou moins appropriés) pour convaincre le financeur potentiel.

La dimension financière du projet doit avoir un lien direct et visible et/ou être en totale cohérence avec les autres dimensions du projet (dimension stratégique, marketing et technique). Au travers des chiffres doit transparaître la bonne connaissance que le porteur du projet a de son secteur d'activité.

Le maniement du logiciel POWERPOINT peut être fort utile lors d'une présentation formelle du projet. De même, de simples graphiques valent parfois mieux qu'un long discours ! (voir annexe consacrée à la partie financière du business plan).

Pour aller plus loin

– Site du MEDEF : www.medef.com

Consulter en particulier la rubrique « Entreprendre » dans laquelle on trouvera :

- des conseils sur les modes de financement de l'entreprise ;
- le guide des principales aides aux PMI.

– Site du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie dédié aux PME : www.pme.gouv.fr. On y trouvera le guide du créateur d'entreprise avec des conseils sur le type de financement à prévoir.

– Le guichet unique de la création d'entreprises : www.guichet-entreprises.fr

– Site du dispositif NACRE : www.emploi.gouv.fr/nacre

- Site de l'Oséo : www.oseo.fr. Consulter en particulier la rubrique « Votre projet ».
 - Site de France Active : www.franceactive.org
 - Site de l'Association française des sociétés financières : www.asf-france.com
 - Site des Cigales : www.cigales.asso.fr
 - Site du mouvement Love Money : www.love-money.org
 - La Fédération des réseaux de Business Angels : www.franceangels.org
 - L'Union nationale des investisseurs en capital pour les entreprises régionales (UNICER) : www.unicer.asso.fr
 - Site de l'APCE : www.apce.com
 - Des informations sur le prêt à la création d'entreprise (PCE) : www.pce.oseo.fr
 - Site de la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR) : www.datar.gouv.fr, ou www.territoires.gouv.fr.
 - Site du Conseil national des économies régionales (CNER) : www.cner-france.com
 - Site d'information, de formation et de conseil dédié à l'Europe : www.welcomeurope.com
 - Site de l'EBAN (European Trade Association for Business Angels) : www.eban.org
-

PROCÉDER À L'ANALYSE FINANCIÈRE DU PROJET

Les mots-clés

- Diagnostic financier.
- Équilibre financier.
- Suivi et pérennité de l'activité.

Les documents nécessaires

- Le bilan comptable (voir étape 9 « Dresser les états prévisionnels du projet »).
 - Le compte de résultat (voir étape 9 « Dresser les états prévisionnels du projet »).
 - Les documents de synthèse de ses principaux partenaires.
-

CE QU'IL FAUT SAVOIR

Objectifs

- Revoir et/ou acquérir les connaissances comptables et financières de base pour bien gérer son entreprise et comprendre les travaux réalisés par l'expert-comptable ou la société de gestion.
- Mieux connaître ses partenaires, clients et fournisseurs.

Points abordés

Afin d'élaborer plus facilement la partie financière de son business plan et gérer ensuite son affaire, le porteur du projet doit s'approprier *a minima* les outils de gestion suivants :

- les soldes intermédiaires de gestion (SIG) ;
- la capacité d'autofinancement (CAF) ;
- le bilan fonctionnel ;
- le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR) ;

- la trésorerie ;
- le tableau de financement ou tableau emplois-ressources ;
- l'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) et le tableau de flux de trésorerie ;
- les principaux ratios.

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Pour apprécier la manière dont le résultat est obtenu, on a recours aux soldes intermédiaires de gestion (SIG). Outil d'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise, les SIG permettent, éventuellement sur plusieurs années :

- d'apprécier la création de richesse par l'entreprise ;
 - de décrire la répartition de cette richesse générée pour l'entreprise ;
 - de comprendre la formation du résultat net en le décomposant.
- Les SIG font apparaître neuf soldes principaux :

• La marge commerciale (MC)

Dans une activité de négoce, c'est le montant de supplément de valeur apporté par l'entreprise au coût des marchandises vendues dans l'exercice.

Marge commerciale = ventes des marchandises – coût d'achat des marchandises vendues.

Coût des marchandises vendues = achats de marchandises +/- variation de stocks de marchandises (stock initial – stock final).

• La production de l'entreprise

Dans une activité industrielle ou chez un prestataire de services, c'est la richesse produite par l'entreprise pour ses clients (production vendue et production stockée) ou pour elle-même (production immobilisée).

- **La valeur ajoutée (VA)**

C'est la richesse créée par l'entreprise au cours de l'exercice.

Valeur ajoutée = marge commerciale + production de l'exercice – consommations en provenance des tiers.

Consommations en provenance des tiers = achats de matières premières +/- variation de stocks de matières premières + autres achats et charges externes (sous-traitance, personnel intérimaire, redevances de crédit-bail, frais de publicité, eau, énergie...).

- **L'excédent brut d'exploitation (EBE)**

Ce solde mesure le résultat d'exploitation indépendamment de la réglementation fiscale (amortissement...) et du mode de financement de l'entreprise. Il doit permettre de renouveler l'outil de production, de couvrir les risques (provisions), de rémunérer les financeurs de l'entreprise et de dégager un résultat disponible pour l'entreprise et les actionnaires.

EBE = valeur ajoutée + subventions d'exploitation – impôts et taxes – charges de personnel.

- **Le résultat d'exploitation (REX)**

C'est le résultat réel lié à l'exploitation, hors éléments financiers et exceptionnels.

REX = EBE – dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation + reprises sur amortissements et provisions – autres charges d'exploitation + autres produits d'exploitation.

- **Le résultat courant avant impôts (RCAI)**

Il résulte des opérations ordinaires d'exploitation et de financement.

RCAI = REX + résultat financier.

Résultat financier = produits financiers – charges financières.

- **Le résultat exceptionnel**

Il ne s'inscrit pas dans l'activité normale de l'entreprise car il est lié à des opérations exceptionnelles.

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels – charges exceptionnelles.

On est généralement très attentif au poids du résultat exceptionnel dans la composition du résultat net.

- **Le résultat de l'exercice**

C'est la différence entre les produits et les charges.

Résultat de l'exercice = RCAI + résultat exceptionnel – impôts sur les bénéfices – participation des salariés aux bénéfices.

- **Le résultat sur cessions d'actifs immobilisés**

Il correspond à la plus ou moins-value dégagée par l'entreprise lors de la vente d'un ou de plusieurs éléments composant son actif immobilisé.

Résultat sur cessions = produits des cessions d'éléments d'actifs immobilisés – valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés.

La capacité d'autofinancement (CAF)

La CAF ou *cash-flow* représente la trésorerie potentielle dégagée par l'activité de l'entreprise et susceptible d'être réinvestie. C'est l'ensemble des **ressources internes** constituées par l'encaissement des produits et diminuées du paiement des charges.

$CAF = EBE + \text{autres produits encaissables} - \text{autres charges décaissables}$

Lorsqu'une entreprise souhaite verser des dividendes, ceux-ci sont prélevés sur sa capacité d'autofinancement. Ainsi, seule la partie non distribuée assure l'autofinancement.

Autofinancement = CAF – dividendes versés

Indicateur de l'indépendance financière de l'entreprise, la CAF joue trois rôles principaux :

- couvrir les risques (par les provisions) ;
- maintenir l'outil de production (par les amortissements) ;
- enrichir l'entreprise et ses actionnaires (par le bénéfice).

Le niveau de la CAF se compare au chiffre d'affaires HT (CA) : si elle stagne alors que le CA augmente rapidement, il faut s'interroger sur le bien-fondé de la stratégie poursuivie.

Le bilan fonctionnel

Élaboré à partir du bilan comptable avant répartition du résultat, le bilan fonctionnel classe les éléments de l'actif et du passif selon trois grandes « fonctions » permettant d'analyser la vie économique de l'entreprise : la **fonction investissement**, la **fonction financement** et la **fonction exploitation**. Il s'agit d'étudier la couverture des emplois ou besoins de financement par les ressources.

Tableau 12.1 – Bilan fonctionnel

	Actif ou emplois	Passif ou ressources	
Fonction investissement	Emplois stables (brut)	Ressources stables	Fonction financement
	Immobilisations incorporelles	Capitaux propres	
	Immobilisations corporelles	Amortissements et dépréciations	
	Immobilisations financières	Provisions	
		Dettes financières	
Fonction exploitation	Actif circulant (brut)	Dettes	Fonction exploitation
	Actif circulant d'exploitation	Dettes d'exploitation	
	Actif circulant hors exploitation	Dettes hors exploitation	
	Actif de trésorerie	Passif de trésorerie	

Le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR)

Calculé à partir du bilan fonctionnel, le **fonds de roulement fonctionnel (FR)** ou **fonds de roulement net global (FRNG)** est le surplus de ressources stables sur les emplois stables. C'est un indicateur de sécurité financière car il permet de vérifier que les ressources stables de l'entreprise permettent effectivement de « couvrir » les investissements réalisés.

$$\text{FR} = \text{ressources stables} - \text{emplois stables}$$

Le **besoin en fonds de roulement (BFR)** résulte à la fois des décalages entre les achats de biens et les ventes de ces mêmes biens (stocks), entre les ventes effectuées et les règlements effectifs des clients (créances), et entre les achats de biens et les paiements aux fournisseurs (dettes). Si les stocks et les créances correspondent à des emplois, autrement dit des besoins de financement, les dettes (dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales) constituent des ressources de financement qui couvrent en partie ces besoins.

$$\begin{aligned} \text{BFR} &= \text{actif circulant d'exploitation} \\ &+ \text{actif circulant hors exploitation} \\ &- (\text{dettes d'exploitation} + \text{dettes hors exploitation}) \end{aligned}$$

La maîtrise du BFR est essentielle sous peine de placer l'entreprise en cessation de paiements. C'est la raison pour laquelle la croissance suppose un fonds de roulement suffisant. Or, pour étudier de manière plus dynamique l'évolution du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement de la trésorerie, on peut avoir recours au **tableau de financement** ou tableau emplois-ressources (voir le étape 9 « Dresser les états prévisionnels du projet »). Des modèles de l'Ordre des experts-comptables (OEC) sont présentés ci-après (voir rubrique « À compléter »).

La trésorerie

La trésorerie est la différence entre l'**actif de trésorerie** (valeurs mobilières de placement + disponibilités) et le **passif de trésorerie** (constitué des crédits de trésorerie : concours bancaires courants + soldes créditeurs de banque + effets escomptés non échus).

$$\text{Trésorerie} = \text{actif de trésorerie} - \text{passif de trésorerie}$$

La trésorerie permet d'assurer l'ajustement entre les disponibilités et les crédits de trésorerie puisque $\text{FR} - \text{BFR} = \text{trésorerie}$. On distingue deux cas de figure :

$$\text{FR} > \text{BFR}$$

L'entreprise dégage des **excédents de trésorerie**.

$$\text{FR} < \text{BFR}$$

Dépendante des banques, l'entreprise utilise des **crédits de trésorerie** pour financer son BFR.

Le tableau de financement ou tableau emplois-ressources

Le tableau de financement permet d'appréhender l'ensemble des flux financiers qui correspondent à des **opérations d'investissement**, de **financement**, d'**exploitation** et de **trésorerie**. Révélateur des modifications de la structure patrimoniale d'un exercice à l'autre, le tableau de financement fait l'inventaire des ressources nouvelles dont l'entreprise a bénéficié ou bénéficiera au cours d'une période donnée et des emplois nouveaux pour lesquels elles ont été ou seront utilisées. Le tableau de financement représente donc une synthèse de l'organisation financière. Dans sa première partie, il explique les variations du fonds de roulement puis, dans sa seconde partie, les variations du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie. Des modèles de l'Ordre des experts-comptables (OEC) sont présentés ci-après (voir rubrique « À compléter »).

L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) et le tableau de flux de trésorerie

L'ETE correspond à la trésorerie secrétée par les opérations liées au cycle d'exploitation de l'entreprise. Elle représente la part encaissée de l'EBE.

$$\text{ETE} = \text{EBE} - \text{Variation du BFRE}$$

Outil d'analyse prévisionnelle, l'ETE permet :

- de mesurer la trésorerie générée par l'activité d'exploitation ;
- d'affiner l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise ;
- de juger la capacité de l'entreprise à financer sa politique de croissance.

Le niveau de l'ETE doit être suffisant pour couvrir le coût des emprunts, l'impôt sur les sociétés, le remplacement des immobilisations usagées (en cas d'autofinancement) et la rémunération des actionnaires. Il s'agit donc d'un concept fondamental pour cerner et prévenir les difficultés de l'entreprise.

Articulés autour de la notion d'excédent de trésorerie d'exploitation, différents tableaux dits « tableaux de flux de trésorerie » et explicatifs de la formation de la trésorerie ont été développés. L'un des plus couramment utilisés est celui de l'OEC. Ce dernier repose sur une analyse fonctionnelle. Son objectif est d'expliquer la variation de trésorerie constatée entre deux bilans en découpant la vie de l'entreprise en trois grandes fonctions : la fonction exploitation, la fonction investissement et la fonction financement (voir rubrique « À compléter »).

Les principaux ratios

Afin de porter un jugement sur la santé financière de l'entreprise et détecter ses risques de défaillance, on peut avoir recours à certains ratios permettant en effet les comparaisons dans le temps et dans

l'espace. On distingue généralement les **ratios de structure**, les **ratios d'activité** et les **ratios de rentabilité**.

On retiendra en particulier les ratios suivants :

Tableau 12.2 – Principaux ratios

Nature	Mode de calcul	Commentaires
Ratios de structure		
Autonomie financière	Capitaux propres/total des dettes	Mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter
Capacité de remboursement	Dettes financières/CAF	Les dettes ne doivent pas excéder 4 fois la CAF
Evolution du BFR	$[\text{BFR} / \text{CA HT}] \times 360$ jours	Evalue le BFR en jours de chiffre d'affaires
Solvabilité générale	Total actif/total dettes	Mesure la capacité des actifs à « couvrir » les dettes contractées
Ratios d'activité		
Taux de croissance du CA HT	$[\text{CA}_n - \text{CA}_{n-1}] / \text{CA}_{n-1}$	Mesure le taux de croissance et donc le potentiel d'activité
Taux de marge commerciale	Marge commerciale/ventes de marchandises HT	Mesure la performance commerciale
Taux de croissance de la VA	$[\text{VA}_n - \text{VA}_{n-1}] / \text{VA}_{n-1}$	À comparer avec le taux de croissance du CA
Taux d'endettement	Charges d'intérêt/EBE	Mesure le poids de l'endettement sur l'activité
Rotation des stocks de marchandises	$[\text{Stock moyen de marchandises} / \text{coût d'achat des marchandises vendues}] \times 360$ jours	Un allongement de cette durée provoque une hausse du BFR
Ratios de rentabilité		
Taux de rentabilité financière	Résultat de l'exercice/capitaux propres	Mesure la capacité de l'entreprise à rémunérer ses actionnaires
Taux de marge nette	Résultat de l'exercice/CA	Mesure la capacité du CA à générer du résultat

Le créateur pourra utiliser certains ratios dans son business plan et/ou lors de présentations orales face à de futurs financeurs. Même s'il ne faut pas en abuser, un ratio très significatif permet d'aller très vite à l'essentiel.

À COMPLÉTER

Les trois derniers tableaux sont des modèles proposés par l'OEC. Bien entendu, tous ces états sont à adapter en fonction des projets montés.

Tableau 12.3 – Soldes intermédiaires de gestion

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

	N-1 %	N %	Evolution en % de N-1 à N
Vente de marchandises – Coût d'achat des marchandises vendues <i>Achats de marchandises</i> +/- <i>Variation de stocks de marchandises</i>	100	100	Permet de calculer ce que représentent les différents soldes par rapport au chiffre d'affaires (base 100)
= MARGE COMMERCIALE			
Production vendue + Production stockée + Production immobilisée			
= PRODUCTION DE L'EXERCICE	100	100	
– Consommation de matières premières <i>Achats de matières premières</i> +/- <i>Variation de stocks de matières premières</i> – Autres achats et charges externes			
= VALEUR AJOUTÉE			
+ Subventions d'exploitation – Impôts et taxes – Charges de personnel			
= EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION			
– Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation + Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges + Autres produits d'exploitation – Autres charges d'exploitation			
= RÉSULTAT D'EXPLOITATION			
+ Produits financiers – Charges financières			
= RÉSULTAT COURANT			
+ Produits exceptionnels – Charges exceptionnelles			
= RESULTAT EXCEPTIONNEL			
– Participation des salariés – Impôts sur les bénéfices			

= RÉSULTAT DE L'EXERCICE					
Produits de cession d'éléments d'actif immobilisés					
– Valeur nette comptable des immobilisations cédées					
= PLUS OU MOINS-VALUES DE CESSION D'ACTIF					

La colonne « Évolution » peut s'avérer très utile pour l'analyse !

Tableau 12.4 – Calcul de la capacité d'autofinancement

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Méthode soustractive

	N-1	N
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION		
+ Transferts de charges		
+ Autres produits d'exploitation		
– Autres charges d'exploitation		
+/- Quote-part résultats en commun		
+ Produits financiers (1)		
– Charges financières (2)		
+ Produits exceptionnels (3)		
– Charges exceptionnelles (4)		
– Participation des salariés		
– Impôts sur les bénéfices		
= CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT		

(1) Sauf reprises sur provisions

(2) Sauf dotations

(3) Sauf produits de cessions et quotes-parts des subventions

(4) Sauf valeurs comptables des éléments d'actif cédés

Méthode additive (pour vérification)

	N	N-1
RÉSULTAT DE L'EXERCICE		
+ Dotations aux amortissements		
+ Dotations aux provisions		
– Reprises sur amortissements et provisions		
+ Valeur nette comptable des éléments d'actif cédés		
– Produits de cessions d'éléments d'actif		
– Quote-part des subventions d'investissement		
= CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT		

Dans le business plan, il n'est pas nécessaire de présenter les deux méthodes.

Tableau 12.5 – Bilan fonctionnel

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

EMPLOIS		RESSOURCES			
EMPLOIS STABLES	N-1	N	RESSOURCES STABLES	N-1	N
Actif immobilisé (brut)			Capitaux propres (déduire le capital souscrit non appelé)		
Immobilisations incorporelles			Provisions pour risques et charges		
Immobilisations corporelles			Amortissements et dépréciations de l'actif		
Immobilisations financières			Dettes structurelles		
(intérêts courus déduits)			(emprunts et dettes auprès des établissements de crédit + emprunts et dettes financières divers)		
Charges à répartir sur plusieurs exercices					
Primes de remboursement des obligations					
TOTAL I			TOTAL II		
ACTIF CIRCULANT			DETTES		
Actif circulant d'exploitation (brut)			Dettes d'exploitation		
Stocks			Avances et acomptes reçus sur commandes		
Avances et acomptes versés sur commandes			Dettes fournisseurs		
Créances clients			Dettes fiscales et sociales (sauf IS)		
Effets escomptés non échus (hors bilan)			Produits constatés d'avance		
Charges constatées d'avance			Dettes hors exploitation		
Actif circulant hors exploitation (brut)			Dettes sur immobilisations		
Autres créances			Intérêts courus		
Intérêts courus			Dettes fiscales (IS)		
Capital souscrit, appelé, non versé			Dettes sociales (participation des salariés)		
			Autres dettes		
TOTAL II			TOTAL II		
ACTIF DE TRESORERIE			PASSIF DE TRESORERIE		
Valeurs mobilières de placement			Concours bancaires courants (CBC)		
Disponibilités (banque et caisse)			Soldes créditeurs de banque		
			Effets escomptés non échus		
TOTAL III			TOTAL III		
Le bilan est présenté en 6 grandes parties, ce qui en facilite la lecture et permet ensuite le calcul du FR, BFR et trésorerie nette.					

Tableau 12.6 – Calcul du FR, du BFR et de la trésorerie nette

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

	N-1	N		N-1	N
RESSOURCES STABLES					
- EMPLOIS STABLES					
Fonds de roulement					
	N-1	N		N-1	N
ACTIF CIRCULANT d'exploitation			ACTIF DE TRÉSORERIE		
- DETTES d'exploitation			- PASSIF DE TRÉSORERIE		
Besoin en fonds de roulement d'exploitation			Trésorerie nette		
	N-1	N	Pour vérification	N-1	N
ACTIF CIRCULANT hors exploitation			Fonds de roulement		
- DETTES hors exploitation			- Besoin en fonds de roulement		
Besoin en fonds de roulement hors exploitation			Trésorerie nette		
	N-1	N	Ne procéder à une distinction besoin en fonds de roulement et besoin en fonds de roulement hors exploitation que si c'est utile à l'analyse		
Besoin en fonds de roulement d'exploitation					
+ Besoin en fonds de roulement hors exploitation					
Besoin en fonds de roulement					

Le calcul du FR, BFR et de la trésorerie nette est indispensable car il témoigne du respect (ou non) des grands équilibres financiers.

Tableau 12.7 – Première partie du tableau de financement en compte (modèle OEC)

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

EMPLOIS	N-1	N	RESSOURCES	N-1	N
Distributions mises en paiement au cours de l'exercice			Capacité d'autofinancement de l'exercice		
Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé : <i>Immobilisations incorporelles</i> <i>Immobilisations corporelles</i> <i>Immobilisations financières</i>			Cessions ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé : <i>Cessions d'immobilisations :</i> <i>Incorporelles</i> <i>Corporelles</i>		
Charges à répartir sur plusieurs exercices (a)			<i>Cessions ou réductions d'immobilisations financières</i>		
Réduction des capitaux propres (réduction de capital, retraits)			Augmentation des capitaux propres : <i>Augmentation de capital ou apports</i>		
Remboursements des dettes financières (b)			<i>Augmentation des autres capitaux propres</i> <i>Augmentation des dettes financières (b) (c)</i>		
Total des emplois			Total des ressources		
Variation du fonds de roulement (ou FRNG) (ressource nette)			Variation du fonds de roulement (ou FRNG) (emploi net)		

(a) Montant brut transféré au cours de l'exercice

(b) Sauf concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques

(c) Hors primes de remboursement des obligations

Le rédacteur du business plan pourra adopter une présentation simplifiée du tableau de financement en fonction de la taille de son projet.

Tableau 12.8 – Seconde partie du tableau de financement en compte (modèle OEC)

Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom

Variation du fonds de roulement (ou FRNG)	N-1			N		
	Besoins	Dégagements	Solde	Besoins	Dégagements	Solde
Variations « Exploitation »						
<i>Variations des actifs d'exploitation :</i> <i>Stocks et en-cours</i> <i>Avances et acomptes versés sur commandes</i>						

Créances clients, comptes rattachés et autres créances d'exploitation (a)						
Variations des dettes d'exploitation :						
Avances et acomptes reçus sur commande en-cours						
Dettes Fournisseurs. Comptes rattachés et autres dettes d'exploitation (b)						
Totaux	0	0		0	0	
A. Variation nette « exploitation » (c)			0			0
Variations « Hors exploitation »						
Variations des autres débiteurs (a) (b) (d)						
Variation des autres créditeurs (b)						
Totaux	0	0		0	0	
B. Variation nette « hors exploitation » (c)			0			0
Total A + B :						
Besoins de l'exercice en fonds de roulement			0			0
Ou dégagement net de fonds de roulement						
Variations « Trésorerie »						
Variations des disponibilités						
Variation des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques						
Totaux	0	0		0	0	
C. Variations nette « Trésorerie » (c)			0			0
Variation du fonds de roulement (ou FRNG)						
(Total A+B+C) : emploi net ou ressource nette			0			0
(a) Y compris les charges constatées d'avance selon leur affectation à l'exploitation ou non.						
(b) Y compris les produits constatés d'avance selon leur affectation à l'exploitation ou non.						
(c) Les montants sont assortis du signe (+) lorsque les dégagements l'emportent sur les besoins et du signe (-) dans le cas contraire.						
(d) Y compris les valeurs mobilières de placement.						

La présentation de la deuxième partie du tableau de financement n'est pas toujours indispensable (à considérer, là encore, en fonction de la taille du projet).

Tableau 12.9 – Flux de trésorerie (modèle OEC)*Retrouvez ce tableau sur le CD-Rom*

	N-1	N
Opérations d'exploitation		
+ Produits encaissables liés à l'exploitation		
– Charges décaissables liées à l'exploitation		
+/- Décalages de trésorerie correspondants		
= Trésorerie dégagée par l'exploitation (A)		
Opérations d'investissement		
– Acquisitions d'immobilisations		
+ Cessions d'immobilisations		
+ Subventions d'investissements reçues		
+/- Décalages de trésorerie correspondants		
= Trésorerie affectée aux opérations d'investissement (B)		
Opérations de financement		
+ Augmentations de capital		
+ Emprunts nouveaux		
– Remboursements d'emprunts		
– Dividendes versés		
+/- Décalages de trésorerie correspondants		
= Trésorerie provenant des opérations de financement (C)		
Variation de trésorerie nette = A + B + C		

L'un des avantages de ce modèle est de présenter de manière simple les trois grands cycles de l'entreprise : exploitation, investissement et financement, ce qui en facilite la lecture et l'analyse.

Astuces et conseils

Avant de signer un partenariat commercial avec un client et/ou un fournisseur, il convient de réaliser une analyse financière des comptes de son interlocuteur afin de s'assurer de la pérennité de la relation : un client dont la situation financière n'est pas viable ne sera pas solvable ; un fournisseur dont les comptes sont mauvais ne pourra peut-être pas garantir à terme nos approvisionnements.

Il ne s'agit pas de se lancer dans une analyse très approfondie mais de vérifier certains éléments comme le respect des grands équilibres financiers ou la croissance du chiffre d'affaires.

On n'hésitera pas à recouper ces informations comptables et financières avec des données plus qualitatives issues de la presse grand public ou professionnelle.

On consultera certains sites riches d'informations comme celui du registre national du commerce et des sociétés, de la COFACE, du KOMPASS ou de l'INSEE (voir « Pour aller plus loin »). Ces sites sont généralement payants.

Pour aller plus loin

– Le site du registre du commerce et des sociétés :

www.infogreffe.fr

Ce site permet notamment de consulter les comptes annuels.

– Le site de la COFACE : **www.coface.fr**

Ce site propose entre autres une rubrique de notation et d'information sur des entreprises localisées en France ou à l'étranger.

– Le site du KOMPASS : **<http://fr.kompass.com>**

Ce site propose un accès à certaines données financières.

– Le site de l'INSEE : **www.insee.fr**

Ce site propose des informations générales sur l'économie et des statistiques pouvant être utiles à tout créateur d'entreprise.

ANNEXE

Figurent dans cette annexe deux exemples inspirés de cas réels¹ récents et illustrant la manière dont la partie financière peut être abordée et présentée aux financeurs. Bien entendu, ces deux projets ne peuvent être considérés comme des modèles, d'autant que nous en avons conservé l'essentiel pour ne pas les dénaturer ; pour autant, l'outil EXCEL et les différentes applications pourront être adaptés au projet que le lecteur souhaite mettre en œuvre.

Le premier exemple fait ainsi référence à l'entreprise **BIKES & LEISURE**, dirigée par un ancien champion de VTT, localisée dans la banlieue parisienne et spécialisée dans la vente, la location et la réparation de cycles et d'accessoires de sport ; le second à la reprise par un jeune couple d'un restaurant, **FLEUR DE ROMARIN**, positionné sur la cuisine provençale et BIO et situé à Nantes.

Pour chacun de ces exemples, nous utilisons, complétons et adaptions des modèles de tableaux présentés dans la partie 2 de l'ouvrage.

1. Les noms des deux sociétés ont été volontairement cachés pour des raisons de confidentialité. De même, les chiffres eux-mêmes ont été modifiés.

Cas n° 1

BIKES & LEISURE

Statut de la société

- SARL au capital de 25 000 €.
- 2 associés.
- Apports en numéraire.
- Société imposée à l'IS.

Métier

Vente, location et réparation de cycles (VTT, VTC) et de scooters.

Vente et location d'accessoires et de vêtements dédiés à cette activité deux-roues.

Forces et opportunités

- Ancien champion, le dirigeant principal a les fonds nécessaires pour lancer son activité et connaît parfaitement le marché de référence.
- Marché du tourisme sportif en forte croissance.
- Marché du deux-roues en zone urbaine en pleine expansion.
- Entreprise domiciliée dans une région idéalement située pour le lancement de ce type d'activité.

Constitution du dossier financier (horizon : 2012-2014)

- Compte de résultat prévisionnel (*)
- Tableau des soldes intermédiaires de gestion (*)
- Calcul du point mort (seuil de rentabilité)
- Calcul de la capacité d'autofinancement et de remboursement (*)

- Etude de la valeur ajoutée (*)
- Plan de financement initial (*)
- Bilan prévisionnel synthétique et détaillé (*)
- Bilan fonctionnel
- Analyse des grands équilibres financiers (FR, BFR, trésorerie nette) (*)
- Plan de financement à 3 ans (*)
- Plan prévisionnel de trésorerie synthétique et détaillé sur 12 mois (*)
- Calcul des principaux ratios

Le business plan original présentait les éléments suivis d'un (*).

Tableau A1.1 – Compte de résultat prévisionnel

RUBRIQUES	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires	416 400	507 948	591 497
Production vendue	20 500	25 000	28 750
<i>Réparations atelier</i>	20 500	25 000	28 750
Ventes de marchandises	395 900	482 948	562 747
<i>Ventes vélos</i>	348 500	425 000	488 750
<i>Ventes accessoires et vêtements</i>	41 000	50 000	57 500
<i>Locations</i>	6 400	7 948	16 497
+ Production stockée			
+ Subventions d'exploitation			
+ Autres produits			
= TOTAL des produits d'exploitation [A]	416 400	507 948	591 497
Achats de marchandises	280 440	342 000	393 300
– Achats de vélos	268 920	310 000	363 900
– Achats accessoires et vêtements	29 599	36 891	42 018
+/- Variation de stocks de marchandises	- 18 079	- 4 891	- 12 618
+ Achats de matières premières			
+/- Variation de stocks de matières premières			
+ Autres charges et charges externes	79 372	87 869	94 828
<i>Sous-traitance</i>	31 318	37 780	43 729
<i>Emballages et conditionnement</i>			
<i>Fournitures de bureau</i>	1 500	1 530	1 561
<i>Assurances</i>	2 571	3 038	3 464
<i>Publicité</i>	1 000	1 020	1 041

<i>Documentation</i>	75	77	78
<i>Déplacements</i>	1 750	2 145	2 188
<i>Poste et télécommunications</i>	2 750	2 805	2 862
<i>Maintenance</i>	1 808	2 143	1 828
<i>Energie</i>	3 000	3 060	3 121
<i>Loyer</i>	33 600	34 272	34 958
+ Impôts, taxes et versements assimilés	3 119	5 293	5 586
+ Salaires et traitements	18 600	19 356	19 837
+ Charges sociales	7 630	26 608	32 802
+ Dotations aux amortissements et provisions	11 750	11 750	11 750
= TOTAL des charges d'exploitation [B]	400 910	492 876	558 102
RÉSULTAT D'EXPLOITATION = 1 = [A-B]	15 490	15 072	33 396
Produits financiers			
= TOTAL des produits financiers [C]			
Charges financières	5 743	4 483	3 818
= TOTAL des charges financières [D]	5 743	4 483	3 818
RÉSULTAT FINANCIER = 2 = [C-D]	- 5 743	- 4 483	- 3 818
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS = 3 = [1+2]	9 748	10 590	29 578
Produits exceptionnels			
= TOTAL des produits exceptionnels [E]			
Charges exceptionnelles			
= TOTAL des charges exceptionnelles [F]			
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL = 4 = [E-F]			
Impôts sur les bénéfices [G]	1 462	1 589	6 323
RÉSULTAT DE L'EXERCICE = [3+4] - [G]	8 286	9 001	23 255

Permet d'avoir une vision globale de l'activité, c'est-à-dire des éléments impactant le résultat comptable.

Tableau A1.2 – Soldes intermédiaires de gestion

	2012		2013		Évolution en %	2014		Évolution en %
	%		%			%		
Vente de marchandises	395 900		482 948		22 %	562 747		17 %
- Coût d'achat des marchandises vendues	280 440		342 000		22 %	393 300		15 %
Achats de marchandises	298 519		346 891			405 918		17 %
+/- Variation de stocks de marchandises	- 18 079		- 4 891			- 12 618		

= MARGE COMMERCIALE	115 460		140 948		22 %	169 447		20 %
Production vendue + Production stockée + Production immobilisée	20 500		25 000		22 %	28 750		15 %
= PRODUCTION DE L'EXERCICE	135 960	100	165 948	100	22 %	198 197	100	19 %
– Consommation de matières premières <i>Achats de matières premières</i> +/- <i>Variation de stocks de matières premières</i> – Autres achats et charges externes	79 372	58 %	87 869	53 %	11 %	94 828	48 %	8 %
= VALEUR AJOUTÉE	56 589	42 %	78 079	47 %	38 %	103 370	52 %	32 %
+ Subventions d'exploitation – Impôts et taxes – Charges de personnel	3 119		5 293			5 586		
	26 230	46 %	45 964	59 %	75 %	52 639	51 %	15 %
= EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	27 240	20 %	26 822	16 %	- 2 %	45 145	23 %	68 %
– Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation + Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges + Autres produits d'exploitation – Autres charges d'exploitation	11 750		11 750			11 750		
= RÉSULTAT D'EXPLOITATION	15 490	11 %	15 072	9 %	- 3 %	33 396	17 %	122 %
+ Produits financiers – Charges financières	5 743	4 %	4 483	3 %	- 22 %	3 818	2 %	- 15 %
= RÉSULTAT COURANT	9 748	7 %	10 590	6 %	9 %	29 578	15 %	179 %
+ Produits exceptionnels								

– Charges exceptionnelles								
= RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	0		0			0		
– Participation des salariés								
– Impôts sur les bénéfices	1 462	1 %	1 589	1 %	9 %	6 323	3 %	298 %
= RÉSULTAT DE L'EXERCICE	8 286	6 %	9 001	5 %	9 %	23 255	12 %	158 %
Produits de cession d'éléments d'actif immobilisés								
– Valeur nette comptable des immobilisations cédées								
= PLUS OU MOINS-VALUES DE CESSION D'ACTIF	0		0			0		

Permet de décliner les différents soldes de gestion, de faire apparaître des calculs de variation et des ratios utiles à l'analyse.

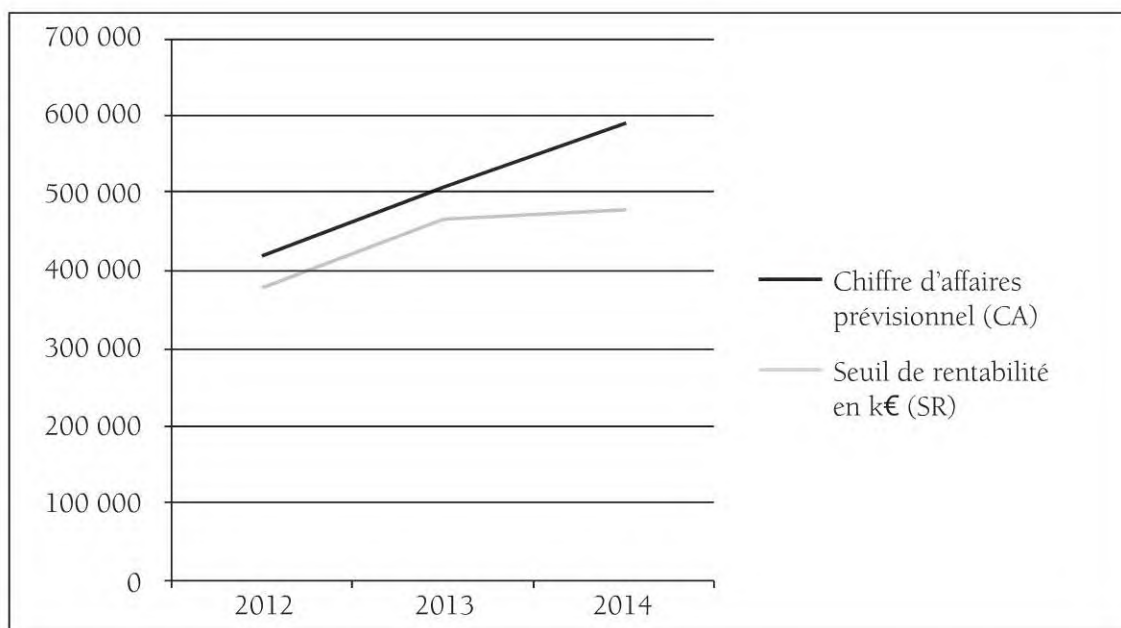
Tableau A1.3 – Point mort (seuil de rentabilité)

Rubriques	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires prévisionnel (CA)	416 400	507 948	591 497
Charges variables (CV)	308 329	377 543	434 692
Marge sur coûts variables (MCV)	108 072	130 406	156 805
Taux de marge sur coûts variables (TMCV)	26 %	26 %	27 %
Charges fixes (CF)	98 324	119 816	127 228
Seuil de rentabilité en k€ (SR)	378 843	466 700	479 925
Seuil de rentabilité en nombre de mois de CA	11	11	10

Permet de savoir à partir de quel moment l'entreprise commence à réaliser des bénéfices.

Tableau A1.4 – Seuil de rentabilité

Rubriques	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires prévisionnel (CA)	416 400	507 948	591 497
Seuil de rentabilité en k€ (SR)	378 843	466 700	479 925



Les graphiques permettent souvent d'avoir une lecture plus synthétique et plus directe des éléments financiers..., attention cependant à ne pas en abuser sous peine de surcharger ou de tuer l'information...

Tableau A1.5 – Capacité d'autofinancement

	2012	2013	2014
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	27 240	26 822	45 145
+ Transferts de charges			
+ Autres produits d'exploitation			
– Autres charges d'exploitation			
+/- Quote-part résultats en commun			
+ Produits financiers (1)			
– Charges financières (2)	5 743	4 483	3 818
+ Produits exceptionnels (3)			
– Charges exceptionnelles (4)			
– Participation des salariés			
– Impôts sur les bénéfices	1 462	1 589	6 323
= CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	20 036	20 751	35 005
(1) Sauf reprises sur provisions			
(2) Sauf dotations			
(3) Sauf produits de cessions et quotes-parts des subventions			
(4) Sauf valeurs comptables des éléments d'actif cédés			

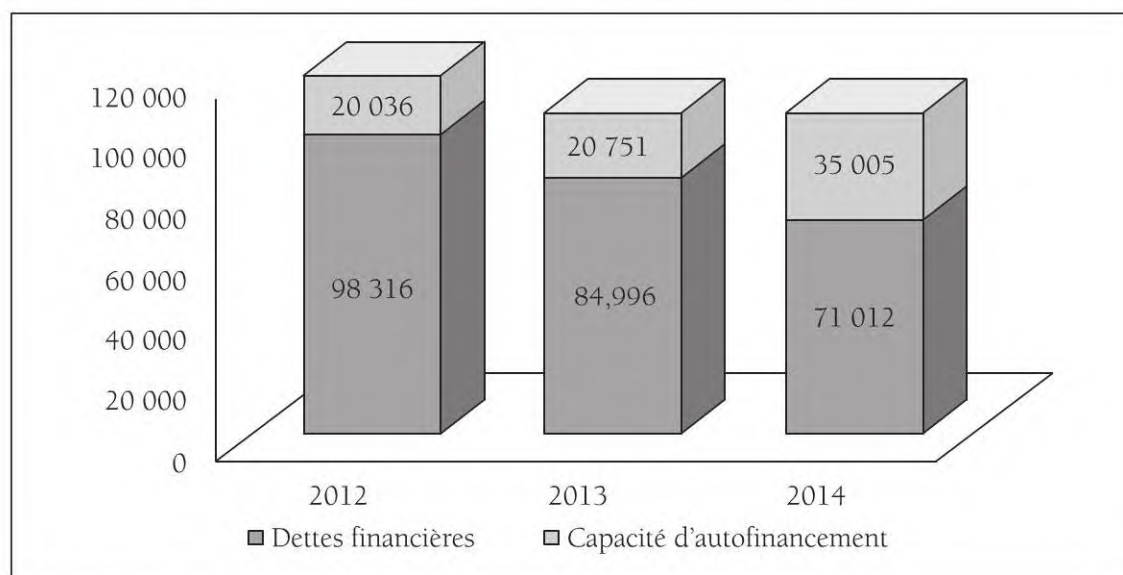
Permet aux financeurs d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer par elle-même du cash grâce à son activité propre.

Tableau A1.6 – Capacité de remboursement

Retrouvez ce tableau vierge sur le CD-Rom

	2012	2013	2014
Dettes financières	98 316	84 996	71 012
Capacité d'autofinancement	20 036	20 751	35 005
Capacité de remboursement	4,9	4,1	2,0

Traduit la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes ; on estime que l'endettement ne doit pas excéder **4 années** de capacité d'autofinancement.

**Tableau A1.7 – Analyse de la valeur ajoutée**

Retrouvez ce tableau vierge sur le CD-Rom

Valeur ajoutée

Années	2012	2013	2014
Valeur ajoutée	56 589	78 079	103 370

Répartition de la valeur ajoutée

	2012	2013	2014
Etat	4 581	6 882	11 909
Personnel	26 230	45 964	52 639
Dotations aux amortissements et provisions	11 750	11 750	11 750
Etablissements financiers	5 743	4 483	6 323
Actionnaires	8 286	9 001	23 255

Là encore les graphiques permettent une lecture plus facile des données que l'on souhaite plus particulièrement mettre en valeur...

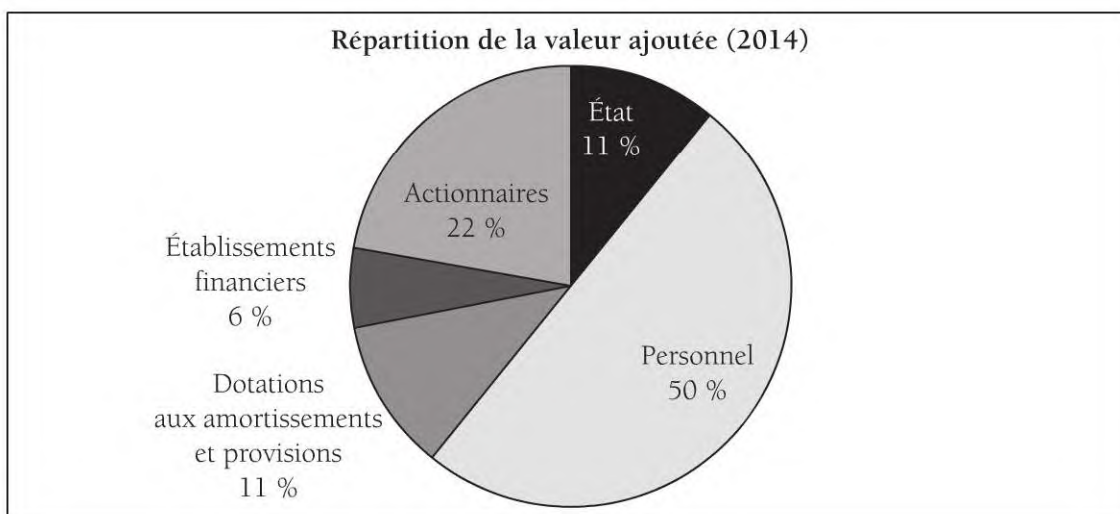
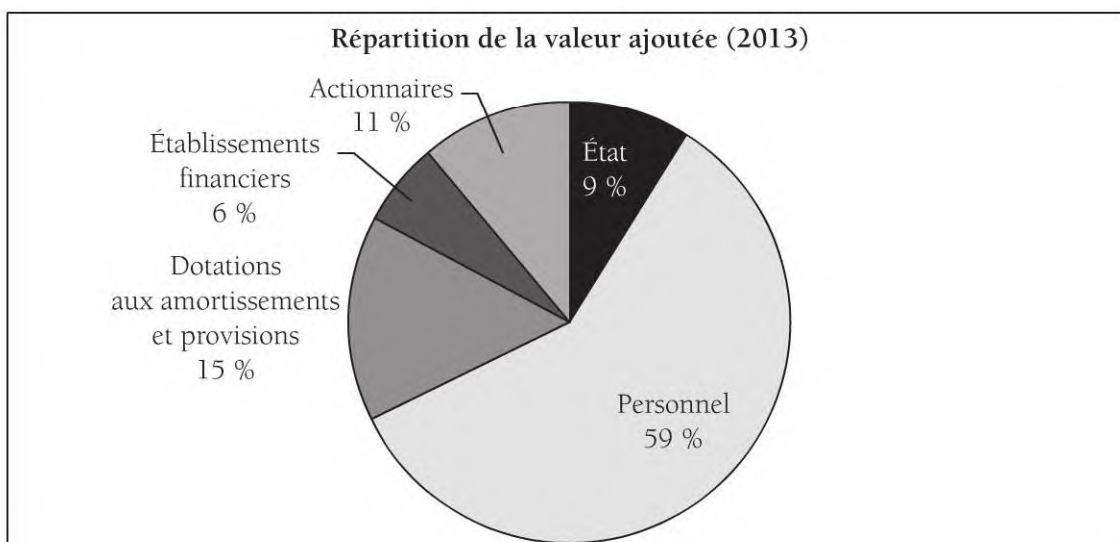
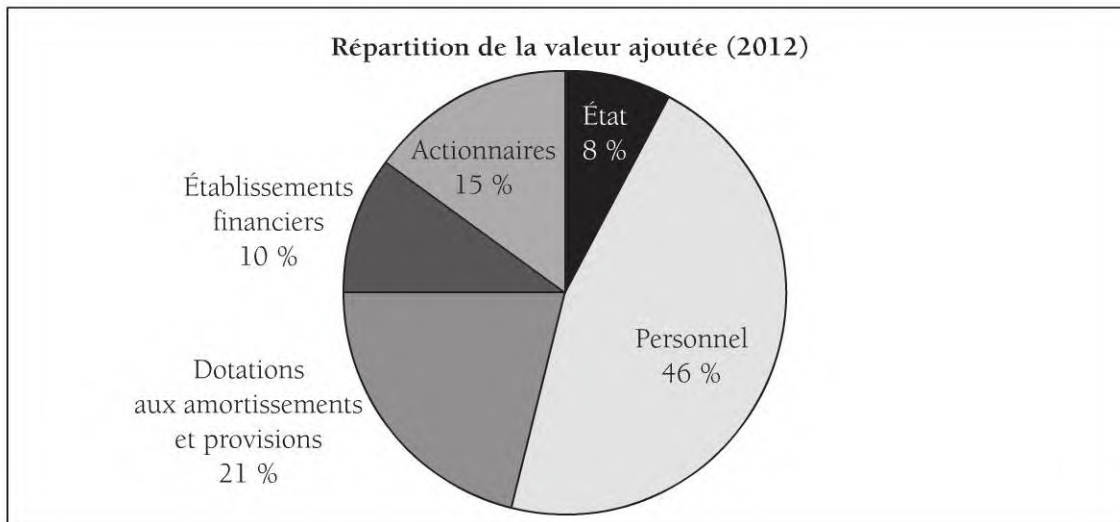


Tableau A1.8 – Plan de financement initial

Emplois	Fin 2011	Ressources	Fin 2011
Frais de constitution	3 000	Capital social (apport personnel)	25 000
Droit au bail	17 000	Comptes courants d'associés	10 000
Agencement local et atelier	35 000	Fait apparaître de manière immédiate la structure financière envisagée, élément que prendront naturellement en considération les financeurs sollicités	
Outillage pour atelier de réparations	12 500		
Matériel de bureau et informatique	3 000		
Matériel de transport	18 000		
Immobilisations financières	5 500		
Besoin en fonds de roulement		Le plan de financement pourra être actualisé au fur et à mesure de l'avancée du projet ; on établira également un plan de financement à 3 ans (voir plus loin)	
Total des emplois			146 000
Fonds de roulement			

Permet de décliner les ressources que l'on mobilise pour le démarrage du projet et leur affectation.

Tableau A1.9 – Bilan prévisionnel synthétique

	2012	2013	2014
ACTIF			
Actif immobilisé			
Immobilisations	94 100	94 100	94 100
- Amortissements/provisions	11 750	23 500	35 250
Total I	82 350	70 600	58 851
Actif circulant			
Stocks	69 979	74 870	87 488
- Provisions sur stocks et encours			
Créances clients	10 719	10 919	11 086
- Provisions des créances clients			
Autres créances	6 834	5 965	6 236
Disponibilités	375	9 035	10 501
Total II	87 907	100 789	115 310
Total ACTIF	170 257	171 389	174 161
PASSIF			
Capitaux propres			
Capital social	25 000	25 000	25 000
Réserves et report à nouveau		8 286	2 287
Résultat de l'exercice	8 286	9 001	23 255
Total I	33 286	42 287	50 542
Emprunts et dettes financières			
Emprunts et dettes assimilées	98 316	84 996	71 012

Comptes courants	10 000	10 000	10 000
Dettes fournisseurs	26 101	30 569	35 458
Dettes fiscales et sociales	2 556	3 538	7 150
Dettes sur immobilisations			
Autres dettes			
Produits constatés d'avance			
Total II	136 972	129 103	123 619
Total PASSIF	170 257	171 389	174 161

Le bilan permet au financeur d'avoir une vision quant à l'évolution du patrimoine.

Tableau A1.10 – Analyse de la structure financière

Retrouvez ce tableau vierge sur le CD-Rom

	2012	2013	2014
Capitaux propres et assimilés			60 542
Dettes financières			71 012
Autres dettes			42 607

Montrer que la valeur des capitaux propres augmente d'année en année, ce qui est rassurant pour le financeur, l'investisseur tout comme le prêteur

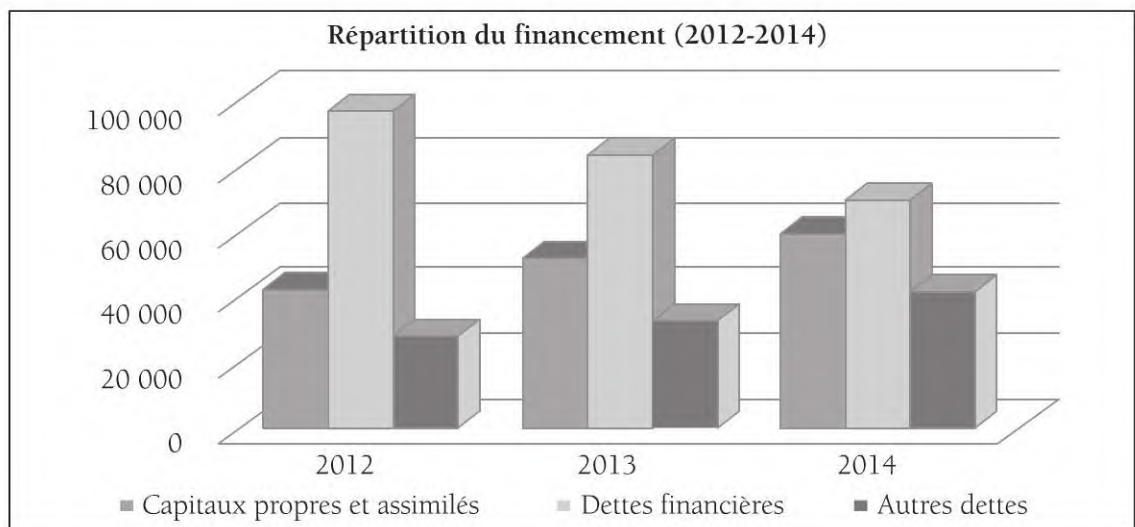


Tableau A1.11 – Bilan prévisionnel détaillé

	2012	2013	2014
ACTIF			
Actif immobilisé			
Immobilisations incorporelles	20 000	20 000	20 000
– Amortissements immobilisations incorporelles	– 1 667	– 3 333	– 5 000
Immobilisations corporelles	68 500	68 500	68 500
– Amortissements immobilisations corporelles	– 10 084	– 20 167	– 30 250
Immobilisations financières	5 600	5 600	5 600
– Provisions sur immobilisations financières			

Total I	82 350	70 600	58 851
Actif circulant			
Stocks de matières premières			
Encours de production et produits finis			
Stocks de marchandises	69 979	74 870	87 488
– Provisions sur stocks et encours			
Avances et acomptes versés			
Créances clients	10 719	10 919	11 086
– Provisions sur créances clients			
Crédit de TVA	5 580	4 707	4 972
Autres créances	1 254	1 259	1 264
Disponibilités	375	9 035	10 501
Charges constatées d'avance			
Total II	87 907	100 789	115 310
Total ACTIF	170 257	171 389	174 161
PASSIF			
Capitaux propres			
Capital social	25 000	25 000	25 000
Réserves et report à nouveau		8 286	2 287
Résultat de l'exercice	8 286	9 001	23 255
Total I	33 286	42 287	50 542
Emprunts et dettes financières			
Emprunts et dettes assimilées	98 316	84 996	71 012
Intérêts courus sur emprunts			
Découverts			
Intérêts courus à payer			
Comptes courants	10 000	10 000	10 000
Participation des salariés			
Avances et acomptes reçus			
Dettes fournisseurs	26 101	30 569	35 458
Personnel			
Organismes sociaux	775	807	827
TVA à payer			
TVA collectée			
Impôt société	1 462	1 589	6 323
Autres dettes fiscales	319	1 143	0
Dettes sur immobilisations			
Autres dettes			
Produits constatés d'avance			
Total II	136 972	129 103	123 619
Total PASSIF	170 257	171 389	174 161

Le bilan détaillé permet une analyse plus fine de certains postes (stocks, créances ou encore dettes, par exemple).

Tableau A1.12 – Bilan fonctionnel

		RESSOURCES			
		2012	2013	2014	2014
		RESSOURCES STABLES			
EMPLOIS		EMPLOIS STABLES			
Actif immobilisé (brut)		94 100	94 100	94 100	94 100
<i>Immobilisations incorporelles</i>		20 000	20 000	20 000	20 000
<i>Immobilisations corporelles</i>		68 500	68 500	68 500	68 500
<i>Immobilisations financières</i>		5 600	5 600	5 600	5 600
Charges à répartir sur plusieurs exercices					
Primes de remboursement des obligations					
Total Emplois stables		94 100	94 100	94 100	94 100
ACTIF CIRCULANT		RESSOURCES STABLES			
Actif circulant d'exploitation (brut)		80 698	85 789	98 574	98 574
Stocks		69 979	74 870	87 488	87 488
Avances et acomptes versés sur commandes					
Créances clients		10 719	10 919	11 086	11 086
Effets escomptés non échus (hors bilan)					
Charges constatées d'avance		6 834	5 965	6 236	6 236
Actif circulant hors exploitation (brut)		6 834	5 965	6 236	6 236
Autres créances					
Intérêts courus					
Capital souscrit, appelé, non versé					
Total Actif circulant		87 532	91 754	104 810	104 810
		RESSOURCES STABLES			
		43 286	52 287	60 542	60 542
	Capitaux propres				
	Provisions pour risques et charges				
	Amortissements et dépréciations de l'actif	11 750	23 500	35 250	35 250
	Dettes structurelles	98 316	84 996	71 012	71 012
	Total Ressources stables	153 351	160 783	166 803	166 803
		DETTES			
		27 194	32 518	36 285	36 285
	Dettes d'exploitation				
	Avances et acomptes reçus sur commandes				
	Dettes fournisseurs	26 101	30 569	35 458	35 458
	Dettes fiscales et sociales (sauf IS)	1 094	1 950	827	827
	Produits constatés d'avance				
	Dettes hors exploitation	1 462	1 589	6 323	6 323
	Dettes sur immobilisations				
	Intérêts courus				
	Dettes fiscales (IS)	1 462	1 589	6 323	6 323
	Dettes sociales (participation des salariés)				
	Autres dettes				
	Total Dettes	28 656	34 107	42 607	42 607

ACTIF DE TRÉSORERIE				PASSIF DE TRÉSORERIE			
Valeurs mobilières de placement				Concours bancaires courants (CBC)			
Disponibilités (banque et caisse)	375	9 035	10 501	Soldes créditeurs de banque			
				Effets escomptés non échus			
Total Actif de trésorerie	375	9 035	10 501	Total Passif de trésorerie	0	0	0
Total Emplois	182 007	194 889	209 410	Total Ressources	182 007	194 889	209 410

Le bilan fonctionnel (approche emplois-ressources) doit conduire à l'analyse des grands équilibres financiers.

Tableau A1.13 – Analyse des grands équilibres financiers (FR, BFR et trésorerie nette)

	2012	2013	2014
RESSOURCES STABLES	153 351	160 783	166 803
--EMPLOIS STABLES	94 100	94 100	94 100
Fonds de roulement (FR)	59 251	66 683	72 703
FR (en nombre de mois de CA)	5	5	4
Variation du fonds de roulement	7 351	7 432	6 021
	2012	2013	2014
ACTIF CIRCULANT d'exploitation	80 698	85 789	98 574
– DETTES d'exploitation	27 194	32 518	36 285
Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)	53 504	53 271	62 290
	2012	2013	2014
ACTIF CIRCULANT hors exploitation	6 834	5 965	6 236
– DETTES hors exploitation	1 462	1 589	6 323
Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)	5 372	4 377	– 87
	2012	2013	2014
Besoin en fonds de roulement d'exploitation	53 504	53 271	62 290

+ Besoin en fonds de roulement hors exploitation	5 372	4 377	-87
Besoin en fonds de roulement (BFR)	58 876	57 648	62 203
BFR (en nombre de mois de CA)	5	4	4
Variation du besoin en fonds de roulement	6 976	- 1 229	4 555

	2012	2013	2014
ACTIF DE TRÉSORERIE			
- PASSIF DE TRÉSORERIE	375	9 035	10 501
Trésorerie nette (TN)	375	9 035	10 501
Variation de la trésorerie nette	375	8 660	1 466

La croissance du BFR est couverte par l'évolution du FR, ce qui tend à rassurer quant à la pérennité du projet ; à noter que le BFR peut être négatif : tout dépend de la nature de l'activité

	2012	2013	2014
Fonds de roulement (FR)	59 251	66 683	72 703
Besoin en fonds de roulement (BFR)	58 876	57 648	62 203
Trésorerie nette (TN)	375	9 035	10 501

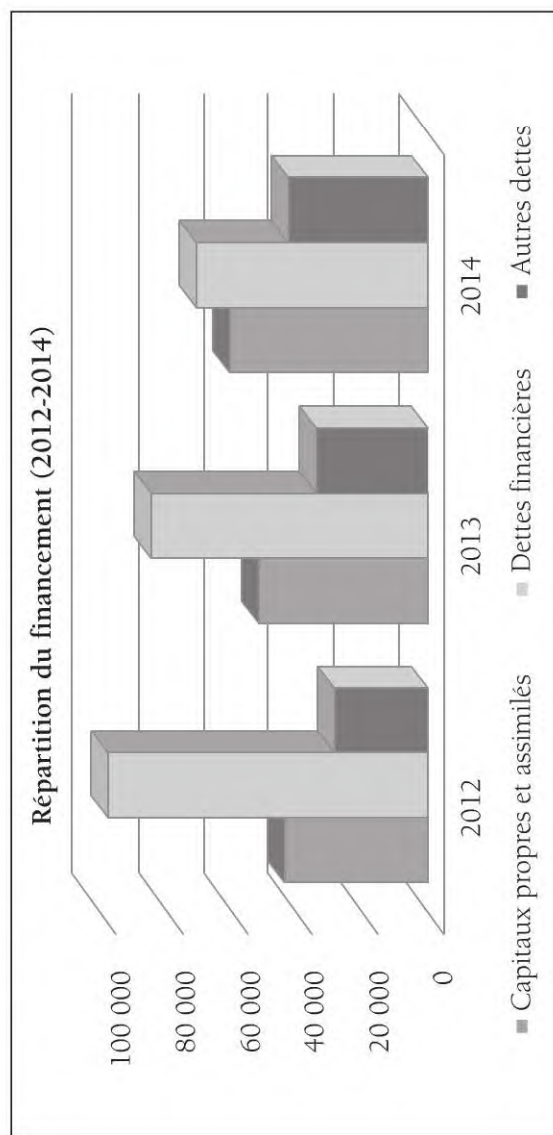


Tableau A1.14 – Plan de financement à 3 ans

Rubriques / Périodes	Initial	2011-2012	2012-2013	2013-2014
EMPLOIS				
Investissements	94 100	0	0	0
<i>Investissements corporels</i>	20 000	0	0	0
<i>Investissements incorporels</i>	68 500	0	0	0
<i>Investissements financiers</i>	5 600	0	0	0
Variation du BFR	51 900	6 976	-1 229	4 555
Remboursement du capital des emprunts	0	12 685	13 320	13 984
Dividendes versés	0	0	0	15 000
Total des EMPLOIS [E]	146 000	19 661	12 091	33 539
RESSOURCES				
Capacité d'autofinancement (CAF)	0	20 036	20 751	35 005
Cessions d'actifs	0	0	0	0
Apports ou augmentation de capital	35 000	0	0	0
Subventions	0	0	0	0
Emprunts	111 000	0	0	0
Total des RESSOURCES [R]	146 000	20 036	20 751	35 005
ECART [1] (R - E) : variation de la trésorerie	0	375	8 660	1 466
Trésorerie initiale [2] : trésorerie de début de période	0	0	375	9 035
Trésorerie finale [1 + 2] : trésorerie de fin de période	0	375	9 035	10 501

Permet de projeter l'évolution des ressources comparativement à celle des emplois.

Tableau A1.15 – Plan de trésorerie synthétique

Plan de trésorerie 2012

Rubriques	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
TOTAL des encaissements (solde 1)	24 183	29 703	47 451	70 264	98 905	40 743	17 247	24 867	34 084	36 618	69 581	23 233
TOTAL des décaissements (solde 2)	76 053	22 850	35 563	52 444	72 667	37 283	32 387	37 972	54 448	61 752	51 707	33 277
Flux nets de la période (solde 3 = 1 - 2)	- 51 871	6 853	11 889	17 821	26 238	3 460	- 15 141	- 13 105	- 20 365	- 25 134	17 874	- 10 044
Trésorerie début de période (solde 4)	51 900	30	6 882	18 771	36 591	62 829	66 289	51 149	38 044	17 679	- 7 455	10 419
Trésorerie fin de période (solde 5 = cumul 3 + 4)	30	6 882	18 771	36 591	62 829	66 289	51 149	38 044	17 679	- 7 455	10 419	375

Plan de trésorerie 2013

Rubriques	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
TOTAL des encaissements (solde 1)	30 991	36 937	59 090	87 546	88 937	50 656	21 366	30 913	42 406	42 962	86 712	28 812
TOTAL des décaissements (solde 2)	28 915	36 391	42 332	62 065	58 091	45 011	38 978	45 190	64 663	75 744	61 605	39 684
Flux nets de la période (solde 3 = 1 - 2)	2 076	547	16 759	25 481	30 847	5 645	- 17 613	- 14 277	- 22 257	- 32 782	25 107	- 10 873
Trésorerie début de période (solde 4)	375	2 451	2 998	19 756	45 237	76 084	81 728	64 116	49 839	27 582	- 5 200	19 908
Trésorerie fin de période (solde 5 = cumul 3 + 4)	2 451	2 998	19 756	45 237	76 084	81 728	64 116	49 839	27 582	- 5 200	19 908	9 035

Plan de trésorerie 2014

Rubriques	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
TOTAL des encaissements (solde 1)	36 130	42 998	68 841	102 024	103 623	58 957	24 815	35 978	49 379	50 019	101 065	33 447
TOTAL des décaissements (solde 2)	32 634	41 467	63 388	71 350	69 775	51 488	44 547	51 737	74 521	87 483	70 938	46 484
Flux nets de la période (solde 3 = 1 - 2)	3 496	1 531	5 454	30 675	33 848	7 469	- 19 732	- 15 760	- 25 142	- 37 464	30 128	- 13 037
Trésorerie début de période (solde 4)	9 035	12 531	14 062	19 515	50 190	84 038	91 506	71 774	56 015	30 873	- 6 591	23 537
Trésorerie fin de période (solde 5 = cumul 3 + 4)	12 531	14 062	19 515	50 190	84 038	91 506	71 774	56 015	30 873	- 6 591	23 537	10 501

Permet au financeur d'évaluer de manière synthétique la capacité du projet à générer du cash par mois et sur 3 ans.

Tableau A1.16 – Plan de trésorerie détaillé (2012-2014)

Mois	Fin 2011	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Total
Solde en début de mois		51 900												51 900
Encaissements TTC														0
<i>Exploitation</i>														0
- Chiffre d'affaires encaissé		21 663	27 135	44 692	67 266	68 406	38 080	14 822	22 347	31 468	34 002	66 582	20 750	457 210
- Remboursement de TVA						27 500								27 500
- Autres produits		2 520	2 568	2 760	2 999	2 999	2 664	2 425	2 520	2 616	2 616	2 999	2 483	32 166
<i>Hors exploitation</i>														0
- Apport en capital	25 000													25 000
- Comptes courants d'associés	10 000													10 000
- Emprunt à moyen et long terme	111 000													111 000
- Subventions														0
- Produits financiers														0
Total Encaissements (A)	146 000	76 083	29 703	47 451	70 264	98 905	40 743	17 247	24 867	34 084	36 618	69 581	23 233	714 776
Décaissements TTC														0
<i>Exploitation</i>														0
- Achats		70 188	19 060	31 772	48 653	43 415	25 533	26 887	34 307	50 783	58 086	48 042	28 986	485 708
- Autres achats et charges externes														0
- Impôts et taxes		2 800					625						625	4 050
- Salaires bruts		1 290	1 240	1 240	1 240	1 240	1 240	1 240	1 240	1 240	1 240	1 240	1 240	14 930
- Charges sociales		167	942	942	942	942	942	942	942	942	942	942	942	10 529
- TVA versée						462	7 460	1 835						9 757
- Charges financières														0
<i>Hors exploitation</i>														0
- Investissements	146 000													146 000
- Remboursements d'emprunts		1 609	1 609	1 609	1 609	26 609	1 484	1 484	1 484	1 484	1 484	1 484	1 484	43 427
Total Décaissements (B)	146 000	76 053	22 850	35 563	52 444	72 667	37 283	32 387	37 972	54 448	61 752	51 707	33 277	714 401
SOLDE MENSUEL (A – B)	0	30	6 853	11 889	17 821	26 238	3 460	- 15 141	- 13 105	- 20 365	- 25 134	17 874	- 10 044	
SOLDE CUMULÉ	0	30	6 882	18 771	36 591	62 829	66 289	51 149	38 044	17 679	- 7 455	10 419	375	

Permet au financeur d'évaluer de manière détaillée la capacité du projet à générer du cash par mois et sur 3 ans ; ce document est absolument indispensable au sein du business plan ; il devra être mis à jour au fur et à mesure.

Tableau A1.17 – Plan de trésorerie 2013

Mois	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Total
Solde en début de mois	375												375
Encaissements TTC													0
<i>Exploitation</i>													0
- Chiffre d'affaires encaissé	27 927	33 808	55 698	83 825	85 216	47 395	18 434	27 850	39 211	39 767	82 991	25 802	567 923
- Remboursement de TVA													0
- Autres produits	3 064	3 129	3 393	3 721	3 721	3 261	2 932	3 064	3 195	3 195	3 721	3 010	39 404
<i>Hors exploitation</i>													0
- Apport en capital													0
- Comptes courants d'associés													0
- Emprunt à moyen et long terme													0
- Subventions													0
- Produits financiers													0
Total Encaissements (A)	31 366	36 937	59 090	87 546	88 937	50 656	21 366	30 913	42 406	42 962	86 712	28 812	607 701
Décaissements TTC													0
<i>Exploitation</i>													0
- Achats	20 733	30 759	37 018	55 290	50 945	29 743	31 160	39 876	59 350	70 430	56 292	33 738	515 330
- Autres achats et charges externes													0
- Impôts et taxes	2 900	319		1 462		625						625	5 931
- Salaires bruts	2 415	2 415	2 415	2 415	2 415	2 415	2 415	2 415	2 415	2 415	2 415	2 421	28 986
- Charges sociales	1 384	1 415	1 415	1 415	1 415	1 415	1 415	1 415	1 415	1 415	1 415	1 418	16 951
- TVA versée					1 833	9 330	2 505						13 667
- Charges financières													0
<i>Hors exploitation</i>													0
- Investissements													0
- Remboursements d'emprunts	1 484	1 484	1 484	1 484	1 484	1 484	1 484	1 484	1 484	1 484	1 484	1 484	17 802
Total Décaissements (B)	28 915	36 391	42 332	62 065	58 091	45 011	38 978	45 190	64 663	75 744	61 605	39 684	598 666
SOLDE MENSUEL (A - B)	2 451	547	16 759	25 481	30 847	5 645	- 17 613	- 14 277	- 22 257	- 32 782	25 107	- 10 873	
SOLDE CUMULÉ	2 451	2 998	19 756	45 237	76 084	81 728	64 116	49 839	27 582	- 5 200	19 908	9 035	

Permet de mettre en exergue les besoins de financement supplémentaires (exemple : facilités de caisse, crédit court terme...).

Tableau A1.18 – Plan de trésorerie 2014

Mois	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Total
Solde en début de mois	9 035												9 035
Encaissements TTC													0
<i>Exploitation</i>													0
- Chiffre d'affaires encaissé	32 179	38 880	64 053	96 399	97 998	54 504	21 199	32 027	45 094	45 734	95 440	29 650	653 155
- Remboursement de TVA													0
- Autres produits	3 951	4 118	4 788	5 625	5 625	4 453	3 616	3 951	4 286	4 286	5 625	3 797	54 119
<i>Hors exploitation</i>													0
- Apport en capital													0
- Comptes courants d'associés													0
- Emprunt à moyen et long terme													0
- Subventions													0
- Produits financiers													0
Total Encaissements (A)	45 165	42 998	68 841	102 024	103 623	58 957	24 815	35 978	49 379	50 019	101 065	33 447	716 309
Décaissements TTC													0
<i>Exploitation</i>													0
- Achats	23 739	35 271	42 522	63 896	58 804	33 996	35 666	45 872	68 655	81 617	65 072	39 983	595 090
- Autres achats et charges externes													0
- Impôts et taxes	3 000	331		1 589	813	650						625	7 007
- Salaires bruts	2 872	2 822	2 822	2 822	2 822	2 822	2 822	2 822	2 822	2 822	2 822	2 829	33 921
- Charges sociales	1 540	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	1 564	18 704
- TVA versée					4 294	10 977	3 016						18 286
- Charges financières													0
<i>Hors exploitation</i>													0
- Investissements													0
- Remboursements d'emprunts	1 484	1 484	1 484	1 484	1 484	1 484	1 484	1 484	1 484	1 484	1 484	1 484	17 802
- Dividendes			15 000										15 000
Total Décaissements (B)	32 634	41 467	63 388	71 350	69 775	51 488	44 547	51 737	74 521	87 483	70 938	46 484	690 809
SOLDE MENSUEL (A - B)	12 531	1 531	5 454	30 675	33 848	7 469	- 19 732	- 15 760	- 25 142	- 37 464	30 128	- 13 037	
SOLDE CUMULÉ	12 531	14 062	19 515	50 190	84 038	91 506	71 774	56 015	30 873	- 6 591	23 537	10 501	

Le plan de trésorerie est probablement le tableau le plus important de la partie financière du business plan : il doit donc être élaboré avec justesse et sur la base d'hypothèses d'activité fiables !

Tableau A1.19 – Calcul des principaux ratios

Retrouvez ce tableau vierge sur le CD-Rom

Nature	Mode de calcul	Ratios de structure				Commentaires
		2012	2013	2014		
Autonomie financière	Capitaux propres / total des dettes	24,3 %	32,8 %	40,9 %	Mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter	
Capacité de remboursement	Dettes financières / CAF	4,9	4,1	2,0	Les dettes ne doivent pas excéder 4 fois la CAF	
Évolution du BFR	[BFR / CA HT] x 360 jours	51	41	38	Évalue le BFR en jours de chiffre d'affaires	
Solvabilité générale	Total actif / total dettes	6,4	5,7	4,9	Mesure la capacité des actifs à « couvrir » les dettes contractées	
Ratios d'activité						
Taux de croissance du CA HT	[CAN - CAN-1] / CAN-1		22 %	16 %	Mesure le taux de croissance et donc le potentiel d'activité	
Taux de marge commerciale	Marge commerciale / ventes de marchandises HT	29,2 %	29,2 %	30,1 %	Mesure la performance commerciale	
Taux de croissance de la VA	[VAN - VAN-1] / VAN-1		38,0 %	32,4 %	À comparer avec le taux de croissance du CA	
Taux d'endettement	Charges d'intérêt / EBE	21,1 %	21,1 %	16,7 %	Mesure le poids de l'endettement sur l'activité	
Rotation des stocks de marchandises	[Stock moyen / coût d'achat des marchandises vendues] x 360 jours	78	76	74	Un allongement de cette durée provoque une hausse du BFR	
Ratios de rentabilité						
Taux de rentabilité financière	Résultat de l'exercice / capitaux propres	33 %	27 %	38 %	Mesure la capacité à rémunérer les actionnaires	
Taux de marge nette	Résultat de l'exercice / CA	2 %	2 %	4 %	Mesure la capacité du CA à générer du résultat	

Permet d'argumenter auprès du financeur quant au bien-fondé et à la pérennité du projet ; ces ratios pourront figurer dans le business plan et/ou être présentés à l'oral.

Attention à ne pas trop abuser du recours aux ratios ; en faire une mauvaise exploitation peut être néfaste au porteur du projet lorsqu'il sollicite un financement ! Quelques ratios bien maîtrisés sont préférables à une multitude de ratios inutiles !

Cas n° 2

FLEUR DE ROMARIN

Statut de la société

- SARL au capital de 20 000 €.
- 2 associés.
- Apports en numéraire.
- Société imposée à l'IS.

Métier

Restauration.

Forces et opportunités

- L'un des dirigeants est Meilleur Ouvrier de France.
- Situation exceptionnelle du restaurant.
- Positionnement : clientèle professionnelle jeune (ouverture le midi).
- Attrait actuel pour la cuisine provençale et BIO.
- Cadre et environnement très agréables.
- Projet éligible au prêt NACRE.

Constitution du dossier financier (horizon : 2011-2013)

- Compte de résultat prévisionnel (*)
- Tableau des soldes intermédiaires de gestion (*)
- Calcul du point mort (seuil de rentabilité)
- Analyse comparative de l'évolution des charges variables/charges fixes
- Calcul de la capacité d'autofinancement (*) et de remboursement
- Impact sur les comptes d'une sur ou sous-activité

- Tableaux d'emprunt
 - Plan de financement initial (*)
 - Plan de financement à 3 ans (*)
 - Plan prévisionnel de trésorerie synthétique sur 12 mois (*)
 - Analyse rentabilité/risque du projet¹
- Le business plan original présentait les éléments suivis d'un (*).

Tableau A2.1 – Compte de résultat prévisionnel

RUBRIQUES	2011	2012	2013
Ventes de marchandises	236 000	283 333	324 000
Production vendue			
+ Production stockée			
+ Production immobilisée			
= TOTAL des produits d'exploitation [A]	236 000	283 333	324 000
Achats de marchandises	78 667	91 299	104 221
+/- Variation de stocks de marchandises	- 3 147	- 632	- 541
+ Achats de matières premières	0	0	0
+/- Variation de stocks de matières premières	0	0	0
+ Autres charges et charges externes	70 267	67 445	68 779
* Fournitures consommables	21 333	21 747	22 167
Électricité	4 667	4 760	4 855
Gaz	6 667	6 800	6 936
Eau	1 333	1 360	1 387
Petit outillage/produits d'entretien	8 000	8 160	8 323
Fournitures de bureau	667	667	667
* Services extérieurs			
Locations immobilières			
Locations mobilières			
Location linge			
Maintenance/entretien	2 667	2 720	2 775
Assurances	2 000	2 040	2 081
Honoraires expertise comptable	3 733	3 808	3 884
Honoraires domaine social	1 067	1 088	1 109
Honoraires domaine juridique	533	544	555

Attention : il est peut-être dangereux de sous-estimer le niveau des charges ou de surestimer le niveau des produits

1. A nécessité l'élaboration d'un tableau de flux de trésorerie sur un horizon temporel de 7 ans.

Publicité	6 667	4 000	4 080
Déplacements	667	680	693
Affranchissement	400	408	416
Télécommunications	1 333	1 360	1 387
Services bancaires	4 000	2 667	2 720
Redevances	1 067	1 088	1 109
+ Impôts, taxes et versements assimilés	7 467	7 467	7 467
+ Salaires et traitements	25 909	30 989	31 728
Personnel de salle	13 536	13 808	14 080
Personnel de cuisine	12 373	17 181	17 648
+ Charges sociales patronales	2 552	2 725	2 784
Personnel de salle	2 272	2 320	2 368
Personnel de cuisine	280	405	416
+ Rémunération dirigeant	23 467	48 000	48 000
Rémunération des gérants	23 467	48 000	48 000
+ Charges sociales dirigeant	9 432	10 419	23 027
Cotisations RSI	5 432	6 419	19 027
Cotisations Madelin	4 000	4 000	4 000
+ Autres charges de personnel	0	0	0
+ Dotations aux amortissements et provisions	9 283	9 283	9 283
= TOTAL des charges d'exploitation [B]	223 896	266 995	294 747
RÉSULTAT D'EXPLOITATION = 1 = [A-B]	12 104	16 339	29 253
Produits financiers	0	0	0
= TOTAL des produits financiers [C]	0	0	0
Charges financières	3 368	2 908	2 431
= TOTAL des charges financières [D]	3 368	2 908	2 431
RÉSULTAT FINANCIER = 2 = [C-D]	- 3 368	- 2 908	- 2 431
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS = 3 = [1+2]	8 736	13 431	26 823
Produits exceptionnels	0	0	0
= TOTAL des produits exceptionnels [E]	0	0	0
Charges exceptionnelles	0	0	0
= TOTAL des charges exceptionnelles [F]	0	0	0
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL = 4 = [E-F]			
Impôts sur les bénéfices [G]	1 511	2 015	4 024
RÉSULTAT DE L'EXERCICE = [3+4] - [G]	7 425	11 416	22 799

Permet de faire apparaître la progression du résultat de l'exercice

Permet de détailler les charges que l'activité devra supporter ou, à l'inverse, les produits dont elle bénéficiera.

Tableau A2.2 – Soldes intermédiaires de gestion

	2011		2012		2013		Evolution en %
		%		%		%	
Vente de marchandises	236 000	100 %	283 333	100 %	324 000	100 %	14 %
– Coût d'achat des marchandises vendues	75 520		90 667		103 680		14 %
Achats de marchandises	78 667		91 299		104 221		
+/- Variation de stocks de marchandises	- 3 147		- 632		- 541		
= MARGE COMMERCIALE	160 480	68 %	192 667	68 %	220 320	68 %	14 %
Production vendue							
+ Production stockée							
+ Production immobilisée							
= PRODUCTION DE L'EXERCICE	0		0		0		0
– Consommation de matières premières							
Achats de matières premières							
+/- Variation de stocks de matières premières							
– Autres achats et charges externes	70 267	30 %	67 445	24 %	68 779	21 %	2 %
= VALEUR AJOUTÉE	90 213	38 %	125 224	44 %	154 544	47 %	21 %
+ Subventions d'exploitation							
– Impôts et taxes	7 467		7				
– Charges de personnel	61 360	26 %	92 133	74 %	105 539	70 %	15 %
= EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	21 387	9 %	25 621	9 %	38 536	12 %	50 %
– Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	9 283		9 283		9 283		
+ Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges							
+ Autres produits d'exploitation							
– Autres charges d'exploitation							
= RÉSULTAT D'EXPLOITATION	12 104	5 %	16 339	6 %	29 253	9 %	79 %
+ Produits financiers							

Permet de rapporter chaque solde intermédiaire à une base 100 que représente le chiffre d'affaires

Permet de mettre en valeur l'évolution des différents soldes d'une année sur l'autre

- Charges financières	3 368	1 %	2 908	1 %	2 431	1 %	- 16 %
= RÉSULTAT COURANT	8 736	4 %	13 431	5 %	26 823	8 %	100 %
+ Produits exceptionnels							
- Charges exceptionnelles							
= RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	0		0		0		
- Participation des salariés							
- Impôts sur les bénéfices	1 311	1 %	2 015	1 %	4 024	1 %	100 %
= RÉSULTAT DE L'EXERCICE	7 425	3 %	11 416	4 %	22 799	7 %	100 %
Produits de cession d'éléments d'actif immobilisés							
- Valeur nette comptable des immobilisations cédées							
= PLUS OU MOINS-VALUES DE CESSION D'ACTIF	0		0		0		

L'Excédent brut d'exploitation (EBE) est certainement l'un des soldes les plus importants car il atteste de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur à partir de son métier et indépendamment de sa politique d'amortissement et de sa politique financière.

Tableau A2.3 – Seuil de rentabilité

Rubriques	2011	2012	2013
Chiffre d'affaires prévisionnel (CA)	236 000	283 333	324 000
Charges variables (CV)	114 599	126 451	141 597
Marge sur coûts variables (MCV)	121 401	156 883	182 403
Taux de marge sur coûts variables (TMCV)	51 %	55 %	56 %
Charges fixes (CF)	113 976	145 467	159 604
Seuil de rentabilité en k€ (SR)	221 565	262 716	283 503
Seuil de rentabilité en nombre de mois de CA	11	11	11

Manifestement, le restaurant ne commencera à réaliser des bénéfices qu'à compter du mois de novembre...

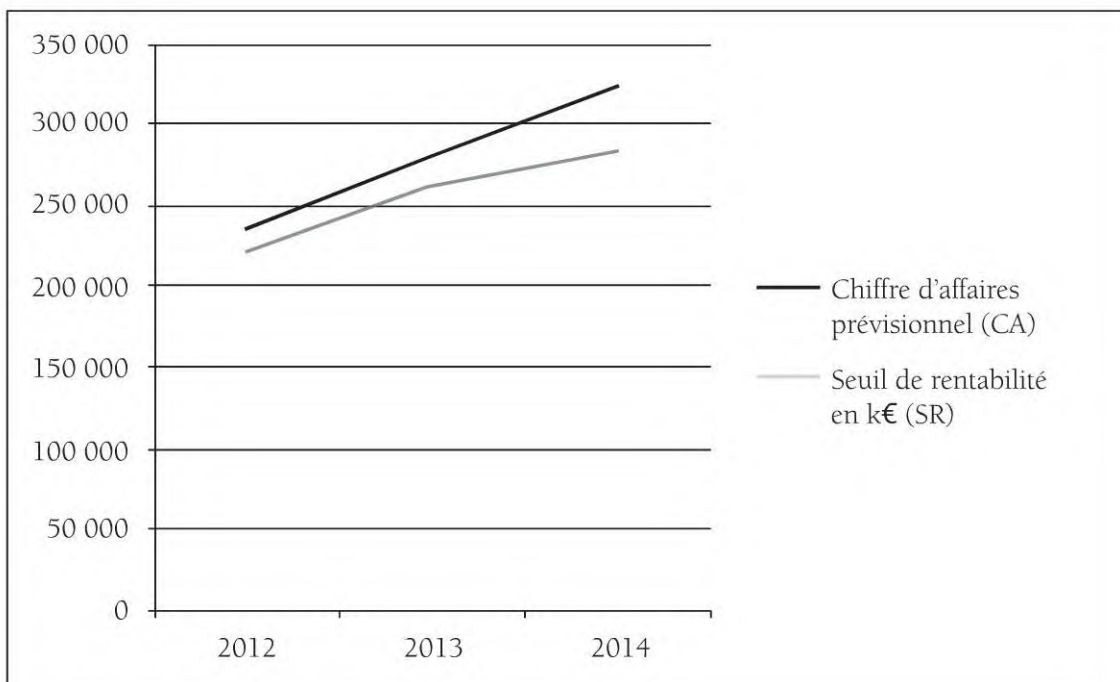


Tableau A2.4 – Comparaison évolution charges variables/charges fixes

	2011	2012	Évolution	2013	Évolution
Charges variables (CV)	114 599	126 451	10 %	141 597	12%
Charges fixes (CF)	113 976	145 467	28 %	159 604	10%

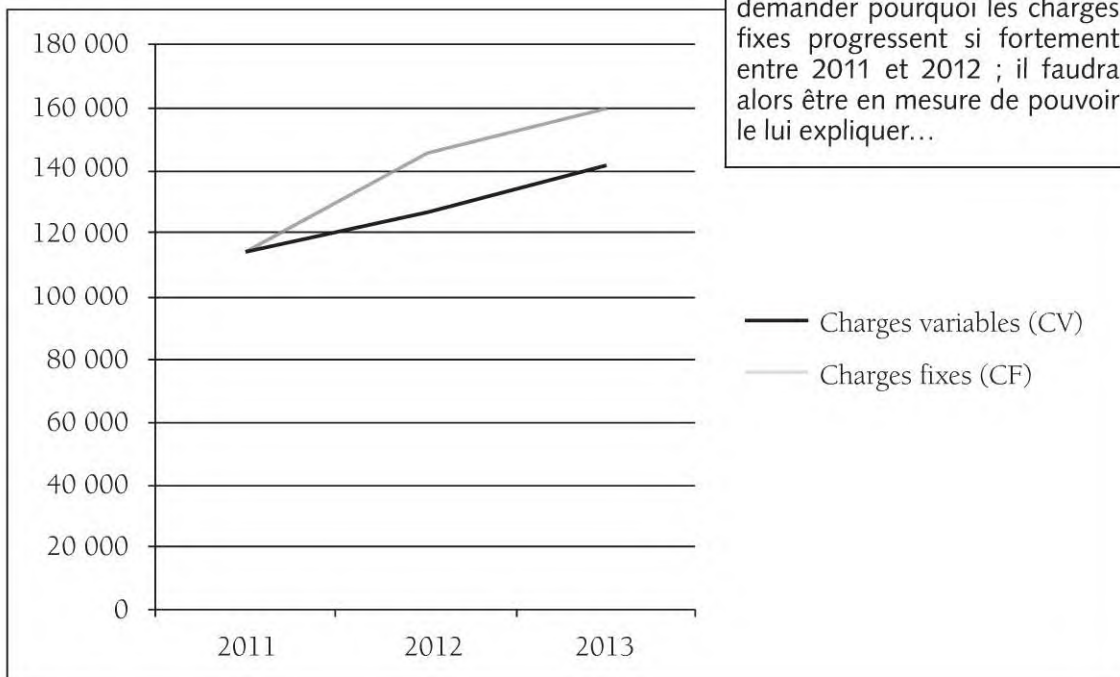


Tableau A2.5 – Capacité d'autofinancement

	2011	2012	2013
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	21 387	25 621	38 536
+ Transferts de charges			
+ Autres produits d'exploitation			
– Autres charges d'exploitation			
+/- Quote-part résultats en commun			
+ Produits financiers (1)			
– Charges financières (2)	3 368	2 908	2 431
+ Produits exceptionnels (3)			
– Charges exceptionnelles (4)			
– Participation des salariés			
– Impôts sur les bénéfices	1 311	2 015	4 024
= CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	16 708	20 699	32 081
(1) Sauf reprises sur provisions			
(2) Sauf dotations			
(3) Sauf produits de cessions et quotes-parts des subventions			
(4) Sauf valeurs comptables des éléments d'actif cédés			

Tableau A2.6 – Capacité de remboursement

	2011	2012	2013
Dettes financières	90 000	77 143	64 286
Capacité d'autofinancement	16 708	20 699	32 081
Capacité de remboursement	5,4	3,7	2,0

Faire en sorte que les informations transmises soient fiables ; il est inutile de masquer les faiblesses : pour autant, on cherchera surtout à mettre en valeur les points forts ; par exemple, la capacité de remboursement s'améliore nettement en 2012 et en 2013.

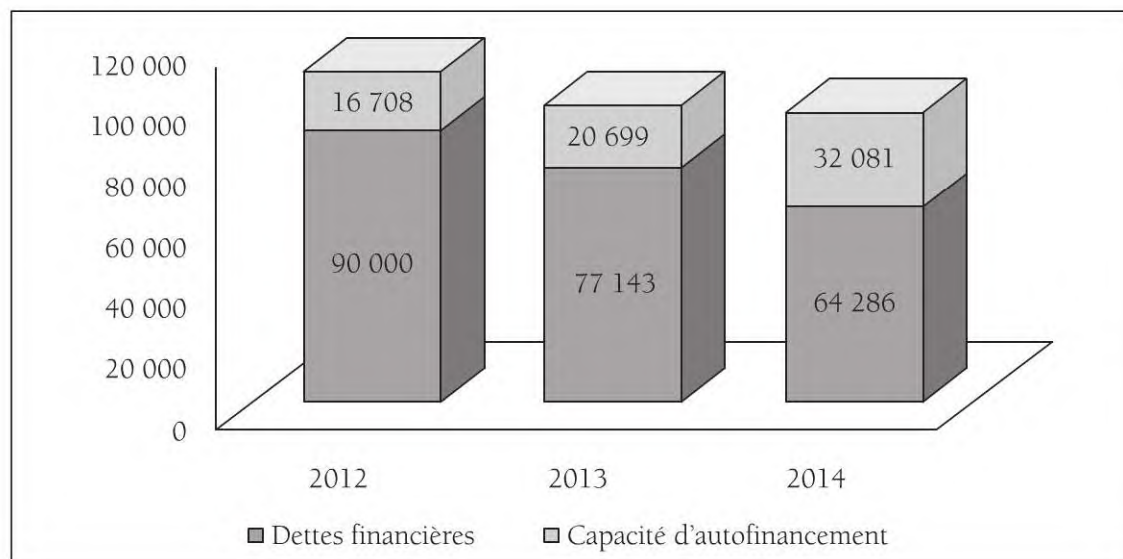


Tableau A2.7 – Impact sur les comptes d'une sur ou sous-activité

Retrouvez ce tableau vierge sur le CD-Rom

Postes	2011			2012			2013		
	Pessimiste 80 %	Normal 100 %	Optimiste 120 %	Pessimiste 80 %	Normal 100 %	Optimiste 120 %	Pessimiste 80 %	Normal 100 %	Optimiste 120 %
Chiffre d'affaires prévisionnel (CA)	188 800	236 000	283 200	226 667	283 333	340 000	259 200	324 000	388 800
Charges variables (CV)	91 679	114 599	137 518	101 161	126 451	151 741	113 278	141 597	169 917
Charges fixes (CF)	113 976	113 976	113 976	145 467	145 467	145 467	159 604	159 604	159 604
Résultat de l'exercice	- 16 855	7 425	31 706	- 19 961	11 416	42 793	-13 682	22 799	59 279
Capacité d'autofinancement (CAF)	- 7 572	16 708	40 988	- 10 678	20 699	52 075	-4 399	32 081	68 562

Il convient d'envisager le cas où le niveau d'activité n'est pas celui que l'on escomptait ; le porteur du projet doit alors être en capacité d'évoquer les solutions qui pourraient être retenues

Des graphiques permettront d'illustrer les hypothèses de sous ou de suractivité.

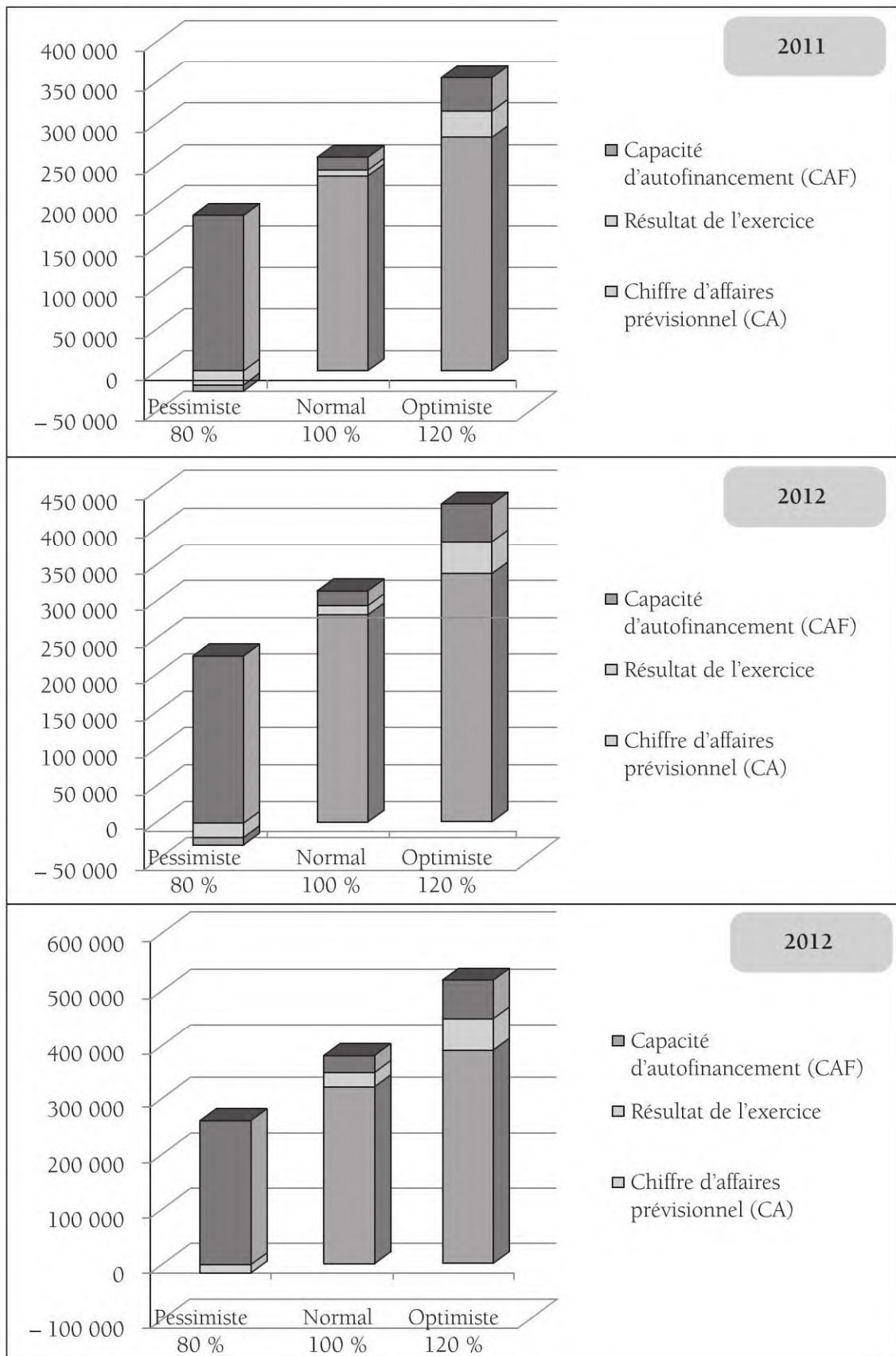


Tableau A2.8 – Tableaux d'emprunt

Le porteur du projet doit envisager différentes solutions de financement ; pour rappel, un emprunt bancaire peut permettre de faire jouer le levier financier...

Prêt bancaire

Année	Dette début période	Intérêts	Amortissement	Annuité
2011	90 000	3 600	12 857	16 457
2012	77 143	3 086	12 857	15 943
2013	64 286	2 571	12 857	15 429
2014	51 429	2 057	12 857	14 914
2015	38 571	1 543	12 857	14 400
2016	25 714	1 029	12 857	13 886
2017	12 857	514	12 857	13 371

Le porteur du projet a tout intérêt à simuler ce que serait l'impact d'un emprunt sur ses comptes ; pour rappel, l'EBE doit être suffisant pour couvrir les charges financières...

Prêt NACRE

Année	Dette début période	Intérêts	Amortissement	Annuité
2011	8 000	0	1 600	1 600
2012	6 400	0	1 600	1 600
2013	4 800	0	1 600	1 600
2014	3 200	0	1 600	1 600
2015	1 600	0	1 600	1 600

Le porteur du projet répond aux conditions lui permettant d'obtenir le bénéfice d'un prêt NACRE.

Tableau A2.9 – Plan de financement initial

Emplois	Fin 2010	Ressources	Fin 2010
Frais de constitution	8 050	Capital social (apport personnel)	20 000
Frais de création SARL	1 500	Comptes courants d'associés	8 000
Frais de rédaction du bail commercial	700	Prêt à taux zéro NACRE	8 000
Frais d'acquisition du fonds commercial	3 000	Emprunt bancaire	90 000
Droits d'enregistrement	2 850		
Investissements	110 950		
Achat du fonds de commerce	80 000		
Matériel	20 000		
Agencement et immobilier	7 750		
Dépôt de garantie	3 200		
Besoin en fonds de roulement	7 000		
Achat du stock de début d'activité	7 000		
Total des emplois	126 000	Total des ressources	126 000

Le porteur du projet a déjà intégré l'endettement dans le plan de financement initial

L'une des erreurs classiques est de ne pas prendre en considération le besoin en fonds de roulement dans le plan de financement initial... ; ce qui n'est pas le cas ici, les jeunes entrepreneurs ayant souhaité constituer un stock de 7 000 € pour démarrer leur activité...

Tableau A2.10 – Plan de financement à 3 ans

Rubriques / Périodes	Initial	2010-2011	2011-2012	2012-2013
EMPLOIS				
Investissements	119 000	0	0	0
<i>Investissements incorporels</i>	88 050	0	0	0
<i>Investissements corporels</i>	27 750	0	0	0
<i>Investissements financiers</i>	3 200	0	0	0
Variation du BFR	7 000	- 14 988	- 2 468	- 2 595
Remboursement du capital des emprunts	0	14 457	14 457	14 457
Dividendes versés	0	0	0	0
Total des EMPLOIS [E]	126 000	- 531	11 989	11 862
RESSOURCES				
Capacité d'autofinancement (CAF)	0	16 708	20 699	32 081
Cessions d'actifs	0	0	0	0
Apports ou augmentation de capital	20 000	0	0	0
Apports en comptes courants	8 000	0	0	0
Emprunts	98 000	0	0	0
Total des RESSOURCES [R]	126 000	16 708	20 699	32 081
ÉCART [1] (R - E) : variation de la trésorerie	0	17 239	8 710	20 219
Trésorerie initiale [2] : trésorerie de début de période	0	0	17 239	25 949
Trésorerie finale [1 + 2] : trésorerie de fin de période	0	17 239	25 949	46 168

Un des points majeurs est de bien évaluer la croissance du BFR afin de ne pas avoir de mauvaise surprise *a fortiori*.

Tableau A2.11 – Plan de trésorerie synthétique

Plan de trésorerie 2011

Rubriques	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
TOTAL des encaissements (solde 1)	137 200	16 895	19 451	19 451	16 895	19 451	16 895	16 895	19 451	24 564	29 677	29 677
TOTAL des décaissements (solde 2)	134 357	13 565	13 595	21 744	15 237	25 156	20 087	20 045	18 343	22 359	19 723	25 051
Flux nets de la période (solde 3 = 1 - 2)	2 843	3 329	5 856	- 2 293	1 657	- 5 705	- 3 192	- 3 151	1 108	2 205	9 955	4 627
Trésorerie début de période (solde 4)	0	2 843	6 172	12 028	9 735	11 392	5 687	2 495	- 656	452	2 657	12 612
Trésorerie fin de période (solde 5 = cumul 3 + 4)	2 843	6 172	12 028	9 735	11 392	5 687	2 495	- 656	452	2 657	12 612	17 239

Plan de trésorerie 2012

Rubriques	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
TOTAL des encaissements (solde 1)	33 690	33 690	30 621	15 277	21 414	24 482	12 235	15 277	21 414	30 621	33 690	33 690
TOTAL des décaissements (solde 2)	24 001	27 675	26 644	33 421	17 032	28 069	23 315	19 927	19 669	24 628	23 548	29 460
Flux nets de la période (solde 3 = 1 - 2)	9 689	6 015	3 977	- 18 145	4 382	- 3 587	- 11 080	- 4 650	1 745	5 993	10 142	4 230
Trésorerie début de période (solde 4)	17 239	26 927	32 943	36 919	18 775	23 157	19 569	8 490	3 840	5 584	11 577	21 719
Trésorerie fin de période (solde 5 = cumul 3 + 4)	26 927	32 943	36 919	18 775	23 157	19 569	8 490	3 840	5 584	11 577	21 719	25 949

Plan de trésorerie 2013

Rubriques	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
TOTAL des encaissements (solde 1)	38 605	38 605	35 096	17 548	24 223	28 076	14 039	17 548	24 567	35 096	38 605	38 605
TOTAL des décaissements (solde 2)	26 849	29 521	28 317	34 028	21 185	32 145	26 268	22 311	22 204	27 425	27 008	33 132
Flux nets de la période (solde 3 = 1 - 2)	11 756	9 084	6 779	- 16 480	3 037	- 4 069	- 12 229	- 4 763	2 363	7 671	11 597	5 473
Trésorerie début de période (solde 4)	25 949	37 705	46 789	53 568	37 088	40 125	36 056	23 826	19 064	21 426	29 097	40 694
Trésorerie fin de période (solde 5 = cumul 3 + 4)	37 705	46 789	53 568	37 088	40 125	36 056	23 826	19 064	21 426	29 097	40 694	46 168

Le plan met ici en valeur la bonne tenue de la trésorerie, ce qui est de nature à rassurer le financeur ; attention, cependant à bien prendre en compte tous les éléments susceptibles d'être décaissés.

L'analyse rentabilité/risque du projet

Tableau A2.12 – Prévisionnel des flux de trésorerie

L'expert-comptable a pu établir les prévisions jusqu'en 2017, année correspondant au remboursement intégral des deux emprunts (bancaire et NACRE) effectués

Postes	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Chiffre d'affaires		236 000	283 333	324 000	405 000	465 750	521 640	573 804
- Charges variables		114 599	126 451	141 597	169 917	195 404	214 945	225 692
- Charges fixes		113 976	145 467	159 604	186 908	214 945	236 439	248 261
= Résultat d'exploitation		7 425	11 416	22 799	48 175	55 401	70 256	99 851
Résultat imposable		7 425	11 416	22 799	48 175	55 401	70 256	99 851
- Impôt sur les sociétés		2 475	3 805	7 600	16 058	18 467	23 419	33 284
= Résultat de l'exercice		4 950	7 611	15 199	32 116	36 934	46 837	66 567
- Investissement initial	119 000							
- Variation BFR	7 000	- 14 988	- 2 468					
+ Dépréciations (amortissements)		9 283	9 283	9 283	9 283	9 283	9 283	9 283
- Remboursement emprunt		14 457	14 457	14 457	14 457	14 457	12 857	12 857
= Flux nets de trésorerie (FNT)	- 126 000	14 764	4 905	12 619	29 667	34 620	46 267	66 147

L'analyse rentabilité-risque suppose d'identifier avec précision les flux futurs de trésorerie

Tableau A2.13 – Calcul du retour sur investissement

Années	Capital investi	Flux nets de trésorerie (FNT)						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Flux nets de trésorerie (FNT)	- 126 000	14 764	4 905	12 619	29 667	34 620	46 267	66 147
Coefficient d'actualisation		0,92	0,84	0,77	0,71	0,65	0,60	0,55
FNT actualisés (9%)	- 126 000	13 545	4 128	9 745	21 017	22 501	27 587	36 185
FNT actualisés cumulés	- 126 000	- 112 455	- 108 327	- 98 583	- 77 566	- 55 065	- 27 478	8 706
Délai de récupération du capital (DR)	6 ans et 9 mois		Pour insister sur l'attractivité du projet, on peut avoir recours à des outils de choix d'investissement relativement simples à manier comme le délai de récupération du capital, la valeur actuelle nette ou le taux de rendement interne...					
Valeur actuelle nette (VAN)	8 706 €							
Taux de rendement interne (TRI)	10,49 %							

Tableau A2.14 – Flux de rentabilité

Scénario	Probabilité	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Optimiste (120 %)	40 %	17 716	5 886	15 143	35 600	41 544	55 520	79 376
Pessimiste (80 %)	60 %	11 811	3 924	10 096	23 733	27 696	37 013	52 917

Espérance de VAN		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Flux espérés		14 173	4 708	12 115	28 480	33 235	44 416	63 501
Flux espérés actualisés		13 003	3 963	9 355	20 176	21 601	26 484	34 737
Investissement	- 126 000	On pourra ensuite évaluer le risque compte tenu du scénario envisagé ; ce que ne manquera pas de faire, de toute façon, le financeur...						
VAN globale espérée	3 318							

Scénario optimiste		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Flux espérés		17 716	5 886	15 143	35 600	41 544	55 520	79 376
Flux espérés actualisés		16 253	4 954	11 693	25 220	27 001	33 105	43 421
Investissement	- 126 000							
VAN optimiste	35 648							

Scénario pessimiste		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Flux espérés		11 811	3 924	10 096	23 733	27 696	37 013	52 917
Flux espérés actualisés		10 836	3 303	7 796	16 813	18 001	22 070	28 948
Investissement	- 126 000							
VAN pessimiste	- 18 235							

Tableau A2.15 – Coefficient de variation

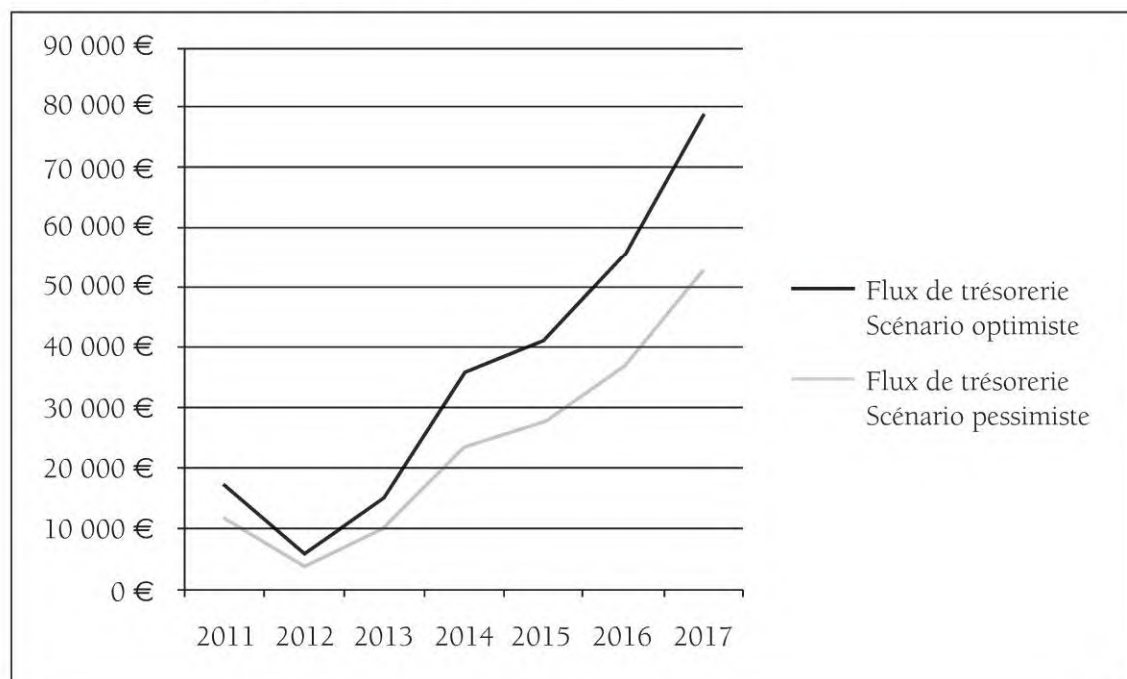
	Scénario optimiste	Scénario pessimiste
VAN	35 648	- 18 235
VAN ²	1 270 761 026	332 509 506
E(VAN ²)	508 304 410	199 505 704
Variance	696 799 741	
Écart type	26 397	
Coefficient de variation	7,96	

Pour rappel, le coefficient de variation mesure le rapport entre l'écart type des VAN et l'espérance de VAN ; tout indique ici que le projet est plutôt risqué compte tenu des hypothèses de travail

Tableau A2.16 – Analyse de risque : présentation d'un graphique

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Flux de trésorerie Scénario optimiste	17 716 €	5 886 €	15 143 €	35 600 €	41 544 €	55 520 €	79 376 €
Flux de trésorerie Scénario pessimiste	11 811 €	3 924 €	10 096 €	23 733 €	27 696 €	37 013 €	52 917 €

Une telle analyse du risque ne figure généralement pas dans les business plans de petits projets ou de projets en création ; pour autant, rien n'interdit le porteur du projet de procéder de son côté à de tels calculs, ne serait-ce que pour évaluer le risque qu'il prend lui-même en tant qu'investisseur...



CONCLUSION

L'élaboration d'un business plan n'est ni une chose aisée ni une science exacte et ce, pour diverses raisons :

– reflet d'un projet humain, le business plan ne saurait être « standardisé » ; ainsi, votre business plan sera nécessairement un « original », et malgré tous les exemples, les outils ou les conseils qu'il est possible de glaner sur Internet, dans les ouvrages, auprès de votre entourage ou auprès d'experts, c'est vous et vous seul qui aurez la main ;

– vous avez le droit de vous tromper (par exemple, dans les hypothèses relatives au niveau d'activité) et de modifier votre business plan compte tenu des informations recueillies au fur et à mesure ; du reste, il vous est possible de l'affiner, de procéder aux corrections nécessaires sans pour autant tout remettre en question (n'oubliez pas qu'il s'agit là d'un outil dynamique !¹) ; le principal est de rester fidèle à ses objectifs initiaux et que l'ensemble des éléments du business plan reste cohérent (par exemple, les moyens financiers doivent être à la hauteur du financement) ; ainsi, il sera plus aisé de le faire vivre...

– veillez à vous approprier *a minima* les concepts et/ou outils de gestion (marketing, finance...) abordés dans cet ouvrage et présentés en index ; vous n'en serez que plus crédible auprès de vos interlocuteurs et profiterez de ce savoir pour mieux piloter votre future activité...

– si la première ébauche de votre business plan peut se faire en 48 heures, il requiert en réalité beaucoup de maturation. Certains

1. C'est notamment la raison pour laquelle la maîtrise d'un tableur ne paraît pas superflue !

nous diront qu'il faut y venir et y revenir. Pour autant, il ne faut pas non plus y consacrer plus de temps que nécessaire au risque de négliger « l'activité réelle », celle qui consiste, par exemple, à prospecter !

– le business plan doit vous permettre de défendre votre projet ! Peaufinez-le, soignez-le ! Et lors des éventuelles présentations orales, soyez solidaire de son contenu. Avant de rencontrer des financeurs, entraînez-vous devant des proches : faites preuve de clarté, de conviction, de pédagogie et d'empathie ; tous les interlocuteurs ne sont pas prêts à entendre et/ou comprendre de la même façon. Dans tous les cas, « **faites ce que vous dites et dites ce que vous faites !** ».

Nous évoquerons, pour finir, les causes les plus fréquentes de rejet d'un business plan ainsi que les dernières vérifications à effectuer afin de mettre toutes les chances de notre côté.

QUELQUES CAUSES FRÉQUENTES DE REJET DE BUSINESS PLAN

- Il ne met pas assez le projet, le produit ou le service en avant ;
- il ne convainc pas, par manque de sérieux et/ou de cohérence ;
- il est trop long et trop verbeux ;
- le projet est trop flou, trop technique ;
- les résultats de l'étude de marché sont peu précis et/ou peu probants ;
- la concurrence est mal identifiée et/ou mal analysée ;
- l'équipe de direction n'est pas crédible ou n'inspire pas confiance ;
- le marché semble avoir un faible potentiel de croissance ;
- il présente trop de chiffres non argumentés ;

- les risques ne sont pas analysés ou passés sous silence ;
- il est trop ambitieux ou *a contrario* pas assez.

LES DERNIÈRES VÉRIFICATIONS

Vérifiez, avant de diffuser votre business plan, que rien d'important n'a été omis !

Pour le résumé

- Objectif du business plan ;
- activité de l'entreprise, produits/services, clients ;
- équipe dirigeante, nombre de collaborateurs ;
- chiffre d'affaires, cash flow et bénéfice des trois dernières années + prévisions ;
- opportunités et risques ;
- stratégie commerciale ;
- besoins financiers.

Pour le(s) produit(s) ou service(s)

- Caractéristiques des produits et services proposés (gamme, qualité, brevets, etc.) ;
- qualité, certification ;
- forces et faiblesses des produits et services ;
- produit ou service phare et son importance par rapport au chiffre d'affaires ;
- évolutions prévues en termes de produits et de résultats ;
- service après-vente.

Pour le marché et les clients

- Segmentation ;
- évolution prévisible, taux de croissance ;
- principaux clients, leur participation au chiffre d'affaires, leur solvabilité ;
- principaux prospects, moyen de les convaincre ;
- fournisseur(s) le(s) plus important(s) ;
- points forts et faibles par rapport au marché et aux clients.

Pour les concurrents

- Concurrents actuels (et potentiels) ;
- analyse de la concurrence ;
- produits en concurrence directe ou potentielle ;
- réactions possibles des concurrents à l'arrivée d'un nouveau venu ;
- obstacles sur le marché principal (financiers, réglementaires...).

Pour le marketing

- Stratégie de prix des produits et services ;
- stratégie de communication ;
- politique de vente (directe, indirecte, etc.) ;
- canaux de distribution ;
- motivation des vendeurs ;
- identification des prescripteurs.

L'entreprise

- Forme juridique, structure du capital, but et localisation ;
- organigramme ;

- légitimité ;
- personnes clés (curriculum vitæ, plan de recrutement...).

Les infrastructures

- Procédés de fabrication utilisés, brevets ;
- localisation des différents services de l'entreprise ;
- conditions d'utilisation des locaux (achat, location...) ;
- assurances ;
- planification d'acquisition de machines ;
- capacité de stockage et de production ;
- volume réalisé avec des sous-traitants ;
- moyens de contrôle de qualité de la production ;
- organigramme de l'entreprise.

Finances et gestion financière

- Comptes et bilans des trois dernières années ;
- budget opérationnel pour les trois prochaines années ;
- objectifs de vente pour les cinq prochaines années ;
- budget de trésorerie pour les trois prochaines années ;
- budget d'investissement pour les cinq prochaines années ;
- emprunts : capacité de remboursement, garanties ;
- liste des contrats de leasing actuels et envisagés ;
- capitaux propres, rémunération.

L'évaluation des risques

- Risques internes ;
- risques commerciaux ;
- risques financiers ;
- risques environnementaux ;

- autres risques ;
- ai-je une proposition pour chacun des risques en cas de survenue ?

LEXIQUE

Amortissement comptable

Étalement du coût d'un investissement sur sa durée d'utilisation. On distingue l'amortissement linéaire (amortissement par fractions constantes) de l'amortissement dégressif permettant de constater une dépréciation plus forte au cours des premières années de la durée de vie du bien, ce qui est un avantage fiscal.

Amortissement d'un emprunt

Remboursement d'un emprunt.

Barrières à l'entrée

Obstacles qu'une entreprise devra surmonter pour entrer sur un marché mis en place par les acteurs déjà présents sur le marché en question. Ces derniers ont en effet tout intérêt à ce que les barrières à l'entrée soient élevées, c'est-à-dire à ce que le coût d'entrée sur un marché soit le plus fort possible pour un concurrent.

Besoin en fonds de roulement (BFR)

Décalage de **trésorerie** provenant de l'activité courante de l'entreprise et dépendant des délais de stockage, des délais de paiement des clients et des délais de règlement aux fournisseurs.

Bêta (ou coefficient Bêta)

Coefficient de **volatilité** ou de **sensibilité** d'un titre financier exprimant la relation entre les fluctuations de la **valeur** de ce titre et les fluctuations du **marché**. Se calcule en régressant la rentabilité de ce titre sur la rentabilité de l'ensemble du **marché**.

Bilan

État comptable qui recense à un instant donné l'ensemble des emplois d'une entreprise (l'actif) et de ses **ressources** (le **passif**).

Business model

Modèle économique que met en place une entreprise pour se développer : origine et mode d'obtention du chiffre d'affaires, façon de dégager de la rentabilité. Un business model est dynamique.

Capacité d'autofinancement (CAF)

Trésorerie potentielle résultant de l'activité de l'entreprise et susceptible d'être réinvestie.

Capital-risque

Investissement en capitaux propres dans des entreprises en démarrage.

Cash flow

Flux de trésorerie que l'on retrouve dans le tableau des flux de trésorerie et qui correspond mathématiquement à : résultat net + dotations aux amortissements et aux provisions +/- values de cessions d'actif – variation du besoin en fonds de roulement.

Charge directe

Charge qui peut être affectée directement à un produit et/ou à un service (le plus souvent des charges opérationnelles ou variables).

Charge fixe

Charge qui ne dépend pas du niveau d'activité.

Charge indirecte

Charge qui ne peut être affectée directement à un produit et/ou à un service (le plus souvent des charges fonctionnelles ou fixes).

Charge variable

Charge qui dépend étroitement du niveau d'activité.

Compte de résultat

État comptable qui recense l'ensemble des flux d'exploitation, financiers et exceptionnels susceptibles d'avoir un impact positif ou négatif sur le patrimoine de l'entreprise pendant une période

donnée : les produits qui engendrent de la richesse et les charges qui en détruisent.

Coût de revient

Pour une entreprise, totalité des charges induites par la production et la commercialisation (et/ou la distribution) d'un produit et/ou d'un service.

Coût du capital

Coût moyen de financement d'une entreprise ou d'un projet et pouvant servir de taux plancher en dessous duquel un projet ou un investissement doit être rejeté eu égard à la rentabilité que l'on en attend.

Crédit-bail

Mode de financement permettant l'acquisition d'un bien en échange de redevances avec option d'un droit de propriété à l'échéance.

Délai de récupération du capital (DRC)

Temps nécessaire à la récupération du montant initial d'un investissement en le comparant aux flux cumulés de trésorerie que celui-ci est supposé dégager.

Effet de levier

Impact positif de l'endettement sur l'augmentation de la rentabilité des capitaux propres. Explique le taux de rentabilité comptable des capitaux propres en fonction de deux éléments : le taux de rentabilité après impôt de l'actif économique (rentabilité économique) et le coût de la dette.

Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)

Solde entre les recettes et les dépenses d'exploitation.

Facteurs-clés de succès

Atouts qu'une entreprise d'un secteur donné doit maîtriser pour être performante.

Fonds de garantie

Dispositif financier permettant de cautionner une entreprise sur moyen ou long terme dans le cadre d'un emprunt, d'une opération de crédit-bail, d'affacturage ou de capital-risque.

Fonds de roulement (FR)

Différence entre le montant des ressources stables d'une entreprise et celui de ses emplois stables.

Indice de profitabilité (IP)

Indice issu du rapport entre la **valeur actuelle nette** des **flux de trésorerie** d'exploitation et la **valeur actuelle nette** des flux d'**investissement**.

Mix marketing

Ensemble des décisions de marketing prises à un moment donné, sur un produit ou un service vendu et relatives au produit, au prix, à la distribution et à la communication.

Plan de financement

Pour un **investissement** donné, mise en place d'une structure de **financement** (**capitaux propres** et dettes) et d'un échéancier de **remboursement** en fonction des **flux de trésorerie** dégagés par ce même **investissement**.

Plan marketing

Plan qui recense pour une période donnée la ou les cibles de clientèle à atteindre, les moyens à mettre en œuvre, les opérations concrètes à mener, les chiffres d'activité à réaliser et les échéances correspondantes.

Point mort

Voir *Seuil de rentabilité*.

Rentabilité financière

Retour sur investissement des capitaux propres.

Risque financier

Se mesure à la **volatilité** de sa **valeur** (ou de son **taux de rentabilité**) : plus la **volatilité** est élevée, plus le **risque** est fort, et inversement.

Segmentation marketing

Technique consistant à segmenter sa clientèle actuelle et/ou future pour mieux répondre aux besoins de celle-ci, exploiter de nouvelles opportunités et développer les moyens à mettre en œuvre.

Seuil de rentabilité

Niveau d'activité minimum à partir duquel une entreprise commence à réaliser un bénéfice.

Soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Soldes ou marges calculés à partir du **compte de résultat** et permettant d'apprécier les performances des entreprises de manière plus fine ou de les comparer les unes avec les autres. On distingue la marge commerciale, la production de l'exercice, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat courant avant impôts, le résultat exceptionnel et le résultat net.

Tableau de financement ou tableau emplois-ressources

Tableau qui explique la variation de **trésorerie** de l'entreprise à partir de son **résultat**, en tenant compte des flux stables (emplois et ressources) ayant une incidence sur le **bilan**.

Taux d'actualisation

Taux permettant de ramener sur une même base et donc de comparer des **flux financiers** qui se produisent à des dates différentes.

Taux de rendement interne (TRI)

Taux d'**actualisation** qui annule la **valeur actuelle nette** d'une série de flux financiers engendrés par un projet ou par un investissement.

Turn-over

Rotation ou roulement du personnel avec ou sans remplacements partiels. C'est le taux de rotation du personnel d'une entreprise.

Valeur actuelle nette (VAN)

Flux de trésorerie actualisé qui représente l'enrichissement supplémentaire engendré par un projet ou par un investissement par rapport au minimum exigé par les apporteurs de capitaux.

BIBLIOGRAPHIE

- BERK J., DEMARZO P., *Finance d'entreprise*, Pearson Education, 2008.
- BOUVIER X. (sous la direction de), *Créer son entreprise*, Nathan, 2008.
- BRAUN P., PIRONIN H., *La bible du créateur d'entreprise*, Chiron Editeur, 2008.
- BRÉMONT M., ENGELMANN M., LABÉGORRE F., *Le business plan du créateur d'entreprise*, AFNOR Editions, 2009.
- CAPO-CHICHI Ch., HELYETT Th., Lartigues M., *Comment créer votre entreprise ?*, Vocatis, 2010-2011.
- CASTÉLAN S., *Créer son entreprise*, Prat Editions, 6^e édition, 2008.
- CESBRON Ch., STÉRIN A.-L., *S'installer à son compte*, 5^e édition, Delmas, 2006.
- CHAMBAUD V., *Guide fiscal et social du créateur d'entreprise*, Dunod, 5^e édition, 2008.
- Collectif, *Le guide de financement des entreprises*, Vigiecom Europe, 2007.
- COSTER M. (sous la direction de), *Entrepreneuriat*, Pearson Education, 2009.
- DES COURTIS C., PAULEAU K., JOËSSEL B., *Choisir le statut de son entreprise*, Delmas, 2^e édition, 2008.
- FARBER A., LAURENT M.-L., OOSTERLINCK K., PIROTTE H., *Finance*, Pearson Education, 2^e édition, 2008.
- FERRÉ F., *Fiscalité des entreprises et des particuliers*, Lexifac, 2010.

- FORGET, J., *Gestion de trésorerie*, Paris, Editions d'Organisation, 2005.
- GALLOÛIN J.-F., *Guide pratique de la levée de fonds*, Paris, Editions d'Organisation, 2007.
- GRANDGUILLOT B. et F., *Analyse financière*, Gualino eds, 2008.
- GUYVARC'H A., THAUVRON A., *DSCG 2 – Finance*, Foucher, 2007.
- HARVEY G., *EXCEL 2010 pour les nuls*, First Interactive, 2010.
- LAHILLE J.-P., *Aide-mémoire d'analyse financière*, Dunod, 2007.
- LOWE D., *Powerpoint 2007 pour les nuls*, First Interactive, 2007.
- MAURIN P., *Le business plan en clair*, Ellipses, 2008.
- PAPIN R., *Stratégie pour la création d'entreprise*, Dunod, 14^e édition, 2011.
- RIVAUD-DANSET D., DUBOCAGE E., *Le capital risque*, La Découverte, 2006.
- RONTEAU S., GRANVAL S., *Business model, Configuration et renouvellement*, Hachette, 2011.
- SALVA M., *Initiation à la logique comptable*, Vuibert, 2009.
- SALVA M., *Comprendre l'analyse financière*, Vuibert, 2009.
- SAUVAGEOT G., *La comptabilité*, coll. « Repères pratiques », Nathan, 2005.
- SION M., *Réussir son business plan*, Dunod, 2^e édition, 2010.
- THIBIERGUE Ch., *Analyse financière*, Vuibert Entreprise, 2007.
- VERNIMMEN P., QUIRY P., LE FUR Y., *Finance d'entreprise 2011*, Dalloz, 2010.

SITES INTERNET

De nombreux sites Internet sont recommandés dans le corps de l'ouvrage, rubrique « Pour aller plus loin ». Nous ne recensons ici que ceux qu'il nous semble indispensable de consulter au tout début de l'élaboration du business plan.

Agence pour la création d'entreprises (APCE) : www.apce.com

Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) : www.cci.fr/web/organisation-du-reseau

Association française des investisseurs en capital (AFIC) : www.afic.asso.fr

Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) : www.adie.org

Boutiques de gestion : www.boutiques-de-gestion.fr

Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC) : www.credoc.fr

Dispositif NACRE : www.emploi.gouv.fr/nacre

Fédération bancaire française : www.fbf.fr

Foires Salons Congrès Événements de France : www.fscef.com

Guichet unique de la création d'entreprises : www.guichet-entreprises.fr

Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) : www.insee.fr

Institut national de la propriété industrielle : www.inpi.fr

MEDEF (Mouvement des entreprises de France) : www.medef.com

Ministère au Commerce extérieur : www.exporter.gouv.fr

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie : www.economie.gouv.fr (et site du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie dédié aux PME : www.pme.gouv.fr).

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé : www.travail-emploi-sante.gouv.fr

Ordre des experts-comptables : www.experts-comptables.fr

Oséo : www.oseo.fr

Portail de l'Artisanat : www.artisanat.fr

INDEX

A

amortissement 141, 165
analyse de la sensibilité 153
autofinancement 168, 193

B

barrières à l'entrée 76
besoin en fonds de roulement
107, 194, 195
bilan prévisionnel 112, 114
budget de trésorerie 115, 116,
119
budget prévisionnel 16, 114
business model 43

C

capacité d'autofinancement
103, 108, 192
capital-risque 171, 180
compte de résultat prévi-
sionnel 102, 157
concurrence 13, 23, 29, 30,
33, 36
couple produit/marché 41

coût du capital 142, 149, 150
crédit-bail 168, 172
croissance 73

D

délai de récupération du
capital 144
différenciation 30, 32, 40

E

effet de levier 174
étude de marché 15, 17
excédent de trésorerie 109,
196

F

flux de trésorerie 110, 138
fonds de garantie 177, 179
fonds de roulement 194

I

indice de profitabilité 147

M

menaces 70
 mix marketing 16, 22
 mode de financement 172,
 173, 178

N

NACRE 177, 181

O

opportunités 70
 Oséo 177, 179

P

plan d'action commerciale 53,
 56
 plan de financement 106, 111,
 175
 plan de production 116
 plan marketing 49
 protection industrielle 45

R

ratios 196
 R&D 44, 46, 71
 remboursement 170

rentabilité du projet 137
 réseau de distribution 34, 77
 risque du projet 144

S

scénarios de réalisation 157
 segmentation 17, 19
 seuil de rentabilité 105, 106,
 155
 soldes intermédiaires de ges-
 tion (SIG) 190
 structure financière 150, 174
 structure juridique 90, 95

T

tableau de bord 124
 tableau de financement 194,
 195
 tableau des flux de trésorerie
 252
 taux d'actualisation 146, 149
 taux de rendement interne
 146

V

valeur actuelle nette 145