

Le Business Plan de A à Z

- D'après l'intervention de
M. Philippe DE PREVILLE
De KPMG

Aux Journées Régionales de la Création d'Entreprise
Rennes les 19 et 20 octobre 2001

Le Business Plan : sommaire

- Définition
- Quand et pourquoi ?
- Comment le construire
- Comment le présenter

Définition du Business Plan

- Un document prévisionnel
- Un outil de chiffrage
- La quantification de décisions prises
- Répondre à la question de la rentabilité du projet
- Dégager les besoins financiers

Il n'y a pas de bon vent pour celui qui ne sait où il va...
(Sénèque)

Le BP : Quand et pourquoi ?

- **A la création de l'Entreprise**
 - s'assurer de la viabilité du projet
 - convaincre les actionnaires
 - obtenir des financements
- **Lors des développements de l'Entreprise**
 - lancement d'activités nouvelles
 - opérations exceptionnelles
 - croissance externe

Le BP : Un outil de communication

- Communication **interne**
 - pour le recrutement
 - pour faire des employés des acteurs
- Communication avec les **actionnaires**
- Communication avec les **financiers**

Le BP : Un outil de gestion

- **Permet de coordonner les actions dans l'Entreprise**
 - phase de concertation
 - phase de diffusion
- **Donne des indicateurs de prévision**
 - concernant les différents services
 - anticipe l'organisation
 - traite la prévision à moyen terme
 - avec cohérence et interactivité

Le BP : comment le construire, La méthodologie : respecter les étapes

- donne une bonne **connaissance** des produits, services, marchés
- Donne la définition des **choix stratégiques** :
 - quels marchés
 - la concurrence
 - la distribution du produit
 - les facteurs clé
- Présente la mise en place de l'**organisation**
 - qui fait quoi dans l'Entreprise

La rédaction est claire et limpide + un glossaire

Quel type de document pour le BP ?

- Soit un **document simple**,
 - mais dont la crédibilité est limitée
- Soit un **document détaillé**,
 - de 20 à 40 pages, avec des annexes

Quantifier et valoriser (1)

- **Ventes et achats**
 - avoir une approche par les quantités
 - Chiffre d'affaire = Prix x Quantité
 - utiliser l'étude de marché
- **Frais de personnel**
 - faire une liste par service et par fonction
 - évolution dans le temps
 - prévoir les augmentations annuelles des salaires
 - distinguer les frais de structure fixe des personnels variables (fonction de l'activité)

Quantifier et valoriser (2)

- **Fiscalité**
 - intégrer la TVA au plan de financement
 - Idem pour la taxe professionnelle, la taxe sur les salaires, l'Impôt sur les sociétés
- **Frais financiers**
 - dépendront des différents types de financement
 - surveiller le poids des frais financiers
 - traiter plusieurs hypothèses: augmentation de capital, emprunts, Dailly, affacturage
- **Dotation aux amortissements**

Exemples de tableaux à établir

- Calcul du chiffre d'affaires
- Calcul de la marge brute
- Calcul des frais de personnel
- Calcul des charges de structure
 - variables
 - fixes
- Compte de résultat prévisionnel
- Bilan prévisionnel
- Plan de financement prévisionnel

Principes de prudence à respecter

- Toujours **sur-évaluer les charges**
- établies à partir de devis
- Toujours **sous-évaluer les produits**
- Créer une ligne de « charges imprévues »

Les documents à préparer

- Le compte de résultat prévisionnel
- Le tableau de financement prévisionnel
 - emplois (investissements + BFR)
 - ressources
- Le bilan prévisionnel

Documents à établir sur 3 ans, en K € à présent

- La prévision de trésorerie mensuelle sur 12 à 18 mois

Mise en place des moyens techniques, avec :

un tableur

- Modifications régulières
- Interactivité des hypothèses :
... et si, le développement prend du retard
- ... et si, il y a des difficultés de recrutement
- ... et si,

un logiciel spécifique

- Documents structurés
- Fiabilité des traitements
- Intègre des techniques complexes

Choix des hypothèses (3 exercices)

- **Examen de plusieurs hypothèses**
 - difficile d'être affirmatif
 - pour le CA
 - pour la marge brute
 - pour le taux de frais financiers
- **Rechercher les seuils critiques**
 - seuil de rentabilité
 - objectif minimal de résultat
 - variation saisonnière
- **Rappel de prudence**
 - sur-évaluer les charges
 - sous-évaluer les produits

Présentation de l'activité

- Les produits et services
- L'environnement concurrentiel
- Le dirigeant et l'équipe (avec les CV)

Le compte de résultat prévisionnel

- Description des hypothèses,
 - sous-tendues par l'étude de marché
- Présentation du seuil de rentabilité
- Tableaux détaillés en annexe

Le bilan prévisionnel

- Description des hypothèses
- Les fonds propres mobilisés
- Le Besoin en Fonds de Roulement
- La recherche de financement
- La capacité de remboursement des emprunts
- les emprunts doivent être inférieurs à 3
années de Capacité d'Auto Financement
(Résultat + amortissement)

Remarques importantes

- Le document doit être réaliste
- Il n'est pas uniquement comptable
- Il doit être adapté aux lecteurs
- La partie financière est la mise en musique du document préalable

Marketing : 3 stratégies possibles

- **La performance sur les coûts**
 - meilleurs prix
 - tendance à la réduction des marges
- **Proposer des produits différents**
 - plus pratiques
 - plus faciles
- **Proposer des produits spécifiques**
 - stratégie de niche
 - produits de haute qualité

A présenter en 1 à 3 pages,
possibilité de mixer les stratégies

Mettre en valeur les atouts

- **Les attraits du marché**
 - croissance, durée
 - taille
 - rentabilité,...
- **Les atouts de l'Entreprise**
 - la part de marché attendue
 - la taille de l'Entreprise
 - l'expérience technique
 - la compétence humaine de l'équipe

A ne pas oublier !

- Il y a de nombreux créateurs
- Vos interlocuteurs se souviennent
 - ne pas changer sans cesse les hypothèses
- Vous êtes la caution du projet
- Votre expérience professionnelle est aussi importante que vos bonnes idées
 - y compris participation à une Junior Entreprise, à des responsabilités associatives,...

Le plus important : **DEMARRER !**

Soyez convainçants !

- **Donnez des précisions sur les affaires en cours**
 - contrats conclus
 - carnet de commandes
- **Faites état de vos interrogations**
 - et si ...
 - développez les alternatives
 - montrez que vous réfléchissez
 - faites comprendre que vous anticipez

EVITEZ :

- de dire que votre activité est tellement technique qu'elle est difficile à expliquer
- de démontrer sans cesse que le projet est exceptionnel
- De ne pas répondre précisément à vos interlocuteurs

Premières conclusions de l'expert-comptable

- Le BP est un document technique qui nécessite l'intervention de professionnel
 - pour valider les règles de gestion et financières
 - pour respecter les ratios relatifs au secteur d'activité
- La vision d'une tierce personne est toujours utile
- Mieux vaut prendre plusieurs avis

**Conclusion:
être bref et convaincant**

4 C

Clair, Concis, Cohérent
Complet

Le Business Plan doit autant faire
réver que rassurer

Il faut y aller !

Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, mais parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles.

(Sénèque)