



# Le business plan

Le business plan de reprise, s'il peut paraître « scolaire », est cependant un document indispensable car :

- Il vous permet de poser noir sur blanc votre stratégie et vos objectifs,
- Il vous oblige à synthétiser l'information
- Il vous oblige à vérifier que votre projet est réaliste.

Et, de toute façon, sans business plan, point de financement car le business plan est un fabuleux outil de dialogue entre le repreneur et les financeurs ! Mais attention, on associe trop souvent le Business Plan aux seules données financières y figurant. Or, c'est justement toute la partie en amont portant sur l'analyse du contexte, l'identification du marché et de ses acteurs, les menaces et opportunités le caractérisant, ainsi que les forces et faiblesses de l'entreprise, qui donne de la valeur à cet effort de mise à plat du projet de développement de l'entreprise. Elle consolide et justifie les prévisions de chiffre d'affaires et de charges annoncées.

Quel est le projet de vie du repreneur ? Reprendre une entreprise, assurer son développement et rester à la tête de celle-ci, créer de la valeur le plus rapidement possible afin d'envisager la revente de l'entreprise dans un horizon à moyen terme, maintenir une structure de niche dans un projet d'entreprise de type alimentaire... Ces projets ne sont pas les mêmes, leurs conséquences sur les comptes non plus.

## Voici les têtes de chapitre de votre Business plan

- **Vous**
  - Expérience professionnelle,
  - Vos motivations, votre vision à 5 ans
  - Points forts (notamment ceux qui sont importants pour le projet de reprise), points faibles par rapport au projet (inutile de les cacher mais il est utile d'expliquer comment vous allez les compenser),
  - Apports professionnels.
- **Votre projet de reprise**
  - Modalités de reprise (*rachat du fonds de commerce, rachat des titres, location-gérance, reprise seul ou avec des associés, montage juridique...*),
  - Modalités de la période d'accompagnement avec le cédant (*durée, organisation, répartition des rôles...*)
- **La présentation générale de la cible**
  - Historique de l'entreprise (date de création de l'entreprise, événements clés...),
  - Organisation générale de l'entreprise,

- Activité,
  - Clientèle (*répartition du portefeuille, ancienneté des relations commerciales...*),
  - Politique commerciale (politique prix, canaux distribution, SAV, marketing),
  - Moyens d'exploitation (*hommes, locaux, matériel*),
  - Fournisseurs (lien de dépendance, ancienneté des relations, etc.)
- **Les produits/services de l'entreprise**
    - Description des produits
    - Facteurs de différenciation
    - Points forts / points faibles des produits / services de l'entreprise
    - Incidences relatives à la propriété industrielle
    - Développements technologiques futurs
- **La présentation du marché et de la concurrence**
    - Marché sur lequel l'entreprise évolue au sens macro-économique du terme (taille, tendance, facteurs clés de succès, concurrence), par exemple, le marché de l'électricité,
    - Marché de l'entreprise ciblée au sens micro-économique du terme (la taille de son marché réel, son évolution, position de l'entreprise sur son marché), par exemple le marché de l'électricité pour les particuliers sur le territoire de Belfort,
    - Concurrence de l'entreprise cible (directe et indirecte),
    - Opportunités et menaces pour l'entreprise,
    - Produits et développements récents,
    - Points forts, points faibles identifiés de l'entreprise.
- **Votre stratégie de développement de la cible**
    - Projets d'amélioration externe (approche commerciale, plan de communication, évolution de l'offre, nouveaux produits ...),
    - Projets d'évolution interne (modernisation outil de production, signalétique, aménagement extérieur et intérieur, méthodes de vente, formation du personnel, promotions, recrutement...),
    - Synthèse des moyens nécessaires au projet de reprise :
      - moyens humains
      - moyens techniques
      - moyens financiers
- **Dossier financier**

L'objectif est de construire un projet cohérent et viable basé sur des hypothèses réalistes, chacune trouvant sa traduction financière et sa répercussion sur les grands équilibres de l'entreprise. L'aide d'un conseil spécialiste du chiffre est vivement recommandée pour vous aider à constituer ce dossier.

### La présentation financière de la cible

- 3 derniers bilans,
- Situation en cours,
- Analyse du CA et de la rentabilité et de leurs évolutions,
- Analyse des principaux ratios financiers et de leurs évolutions,
- Analyse de la structure financière et de son évolution.

## Le dossier financier prévisionnel

- Compte de résultat d'exploitation : l'activité de l'entreprise va-t-elle générer des recettes suffisantes pour couvrir les charges entraînées par les moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre ? En d'autres termes, le projet sera-t-il rentable ?

Tenir compte pour sa construction :

- de l'analyse du passé, des informations externes (études de marché, statistiques ...) et internes (commerciales, marketing, etc.). En déduire les prévisions de ventes par produit et service (volume et prix) ;
- des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs ;
- des grandes variables économiques : évolution des prix d'achat, du niveau des salaires, des taux de charges sociales et fiscales, des taux d'intérêt, des taux de change...
  - Point mort : montant minimal de ventes ou de prestations de services qu'il faut impérativement atteindre pour pouvoir faire face aux charges.
  - Besoin en fonds de roulement (BFR) : niveau de trésorerie nécessaire pour financer l'exploitation (différence entre les charges d'exploitation et les produits)
  - Aspects budgétaires et de trésorerie : les recettes encaissées par l'entreprise tout au long de l'année permettront-elles de faire face en permanence aux dépenses de la même période ? Quels sont les creux d'activité ? Comment se forme ma trésorerie mensuelle ?
  - Bilan simplifié

Le montage financier de l'opération est appuyé par les tableaux complémentaires suivants qui montrent la capacité de l'entreprise à générer du cash ou font apparaître les besoins en termes de capitaux :

- Tableau des flux de trésorerie : permet de voir si l'activité génère du cash et d'analyser sa formation.
  - Plan de financement prévisionnel : quels sont les capitaux nécessaires à l'activité de l'entreprise ? La solidité financière prévue se poursuivra-t-elle au fur et à mesure du développement de l'affaire ?
  - Plan de financement de l'acquisition : comment vais-je financer mon acquisition et rembourser ma dette (ce plan dépend étroitement du montage juridique retenu) ?
- 
- **Calendrier**
    - Constitution de la structure du repreneur
    - Etapes de la reprise
    - Aménagements éventuels (production, commercialisation, développement de nouveaux produits...)

- **Annexes**
  - Etude de marché détaillée
  - CV des repreneurs
  - Dossier financier détaillé
  - Etc.

N'oubliez pas de faire une synthèse de votre document en première page (l'executive summary) pour présenter les points forts du projet, les écueils à éviter et les priorités d'action.

**Les erreurs souvent rencontrées dans les business plans :**

- Problème de cohérence des propos entre la stratégie affichée/le projet personnel/les caractéristiques de l'entreprise
- Ne voir et ne penser que « Produit » et penser que le marché suivra si le produit est bon
- Surestimer la croissance du chiffre d'affaires
- Sous-estimer les moyens nécessaires pour générer la croissance de l'activité (notamment les moyens commerciaux)
- Penser « Rentabilité » avant « Trésorerie »
- Penser « Part de marché » avant « Rentabilité »
- S'arrêter à des détails.

Fiche conçue par le réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie et le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, membres du réseau Transmettre & Reprendre.

8 juin 2017

