

De l'utilité du business plan

► Le plan d'affaires est un outil indispensable pour chiffrer son projet.



Tanguy della Faille

Family Business
Transmission

→ tanguy.della.
faille@fb-transmis-
sion.com

Parmi les différentes étapes qui jalonnent la route du repreneur d'entreprise, la rédaction d'un business plan occupe une place non négligeable. Cet outil, qui permet d'analyser un projet et d'en juger la faisabilité, connaît de nombreuses applications. Il oblige son rédacteur à une analyse chiffrée et en profondeur de son projet, qui lui servira avant tout personnellement. Mais le business plan permet aussi de convaincre les tiers investisseurs, capitaux-risqueurs et banquiers. En cette période où le financement se fait rare, il nous a paru utile d'approfondir ce sujet.

Le business plan ou plan d'affaires se décline en deux parties : la partie quantitative ou le plan financier et la partie qualitative ou la description du projet. La partie financière se présente comme les comptes annuels de l'entreprise : bilan, compte de résultats et tableau des flux. Au départ de la situation historique, le plan

prend en compte certaines hypothèses : croissance du chiffre d'affaires, évolution de la marge et des autres coûts, hauteur des investissements futurs (capex), etc. Ainsi, les comptes futurs sont dressés, permettant de dégager un résultat net et des ratios précis. Il est utile de comprendre quelles sont les marges de manœuvre et de calculer le point mort du projet, soit le point à partir duquel on commence à faire du bénéfice. Le choix des hypothèses s'avère donc crucial.

Les professionnels font souvent plusieurs versions du plan financier : la version optimiste (best case), pessimiste (worst case), voire une version intermédiaire (medium case). Les hypothèses du management seront décortiquées et souvent remises en question. Il conviendra de les étayer solidement.



La partie qualitative contient une description de l'entreprise : son histoire, ses fondateurs, l'activité, les outils de production, le personnel, l'organisation interne, les produits ou services offerts, le marché, l'environnement concurrentiel, les clients et les fournisseurs. Ces informations doivent étayer les chiffres de la partie financière. Il s'agit de crédibiliser au maximum le plan financier avec des arguments précis. La qualité de la présentation est aussi importante. Car l'objectif est non seulement d'informer le lecteur, mais aussi de le séduire.

Le plan d'affaires permet aussi d'enrichir la discussion autour de la valorisation. Car la plupart des méthodes de valorisation s'appuient sur l'historique de la société, ce qui revient à utiliser un rétroviseur pour

conduire une voiture. Au contraire, la méthode des "Discounted Cash Flows" ou DCF est orientée vers l'avenir par l'actualisation des cash flows futurs.

Dans certains cas, le business plan peut mener à des excès. Lorsque les capitaux sont abondants, les analystes peu critiques et les hypothèses irréalistes, on obtient un cocktail explosif. Cette situation a mené notamment à la bulle Internet des années 2000, où de nombreuses start-up ont obtenu des financements importants, sur base de business plan impressionnants mais irréalistes. Un autre écueil consiste à consacrer trop de temps à la rédaction du plan d'affaires, au détriment de la gestion de l'entreprise. Il ne faut pas oublier que les affaires ne se font pas derrière un tableau Excel, mais sur le terrain !

Dans certains cas, il peut être utile de se faire aider par un professionnel. Mais ce choix ne dispense pas le chef d'entreprise de s'impliquer dans ce travail, faute de quoi le plan risque d'être déconnecté de la réalité. Pour celui qui cherche une des informations précises pour réaliser un plan d'affaires, il est possible de trouver sur Internet gratuitement des modèles, tant pour la partie quantitative que qualitative.

Le plan d'affaires est un outil indispensable pour prendre une décision fondée sur tout projet d'entreprise. Il permet de traduire en chiffres les choix stratégiques et opérationnels. La crédibilité des hypothèses permettra de convaincre d'autant mieux les différents interlocuteurs.