



Henry DORBES

Gérant Associé d'Acting-finances

Financier (MSG, DESS Finances), CPA et membre de la DFCG, il a passé près de 15 ans comme Directeur Administratif et Financier au sein de filiales de Groupes internationaux (US et Suédois) et de PME familiales dans la distribution et les services.

De 1999 à 2003, il a piloté l'introduction en bourse d'un groupe d'ingénierie et accompagné sa très forte croissance tant organique qu'externe. Il a notamment géré une quinzaine d'acquisitions et de fusions.

Spécialiste des outils de contrôle de gestion, de la maîtrise des coûts, du pilotage de la croissance et de son financement, il développe, depuis 2003, une activité de « Direction financière à temps partagé » au travers de la société **Acting finances**.

Les experts d'Acting-finances interviennent, de façon très souple (quelques jours par mois...), très opérationnelle (dans l'entreprise, pour faire...) et en facturant des honoraires (il ne s'agit pas de multi salariat).

Cette forme d'externalisation de la direction financière s'adresse à plusieurs types d'entreprises :

- les jeunes entreprises qui cherchent à financer et piloter leur croissance ;
- les filiales de groupes qui souhaitent fiabiliser leur reporting et améliorer leur rentabilité ;
- les PME/PMI qui doivent conduire un projet spécial (fusion/acquisition, croissance, transmission, ERP,...) ou qui rencontrent des difficultés.



40, rue du Plateau
78210 Saint Cyr l'Ecole
01 34 60 42 47
06 74 78 47 99

hdorbes@acting-finances.com
www.acting-finances.com

SARL au capital de 40 000 Euros
SIRET : 479 281 412 00011

Comment construire et présenter un « Plan de Développement »

Pour présenter un projet de développement, de création ou de reprise, à des investisseurs, la rédaction d'un « Business Plan » ou « BP » convaincant est indispensable...

Ecrire un plan de développement (BP) c'est prendre le temps, pour un dirigeant, de :

- ☞ Analyser et présenter la situation existante de l'entreprise et de son management ;
- ☞ Concevoir et formaliser une stratégie pour le futur ;
- ☞ Expliquer les étapes à suivre pour sa mise en œuvre, les objectifs à atteindre et la viabilité et l'intérêt du projet ;
- ☞ Chiffrer, ce changement, tant en terme d'investissements que de résultats.

Quels sont les objectifs d'un BP ?

Presque systématiquement, le « BP » va servir à :

- ▶ Convaincre et à séduire les actionnaires et/ou les financiers, dans le cadre d'un projet de développement, pour obtenir des autorisations et/ou les moyens financiers nécessaires ;
- ▶ Communiquer, en interne, pour impulser une action en présentant les buts visés, les moyens à mettre en œuvre et les résultats attendus. Un suivi dans un tableau de bord prospectif peut être envisagé (voir dossier Acting N°1) ;
- ▶ Coordonner l'action à moyen terme, de manière concertée, autour d'un consensus ;
- ▶ Mesurer les dérives et mettre en œuvre les actions correctives.

Dans quel cas construire un BP ?

La construction d'un « BP » peut être envisagée ou nécessaire dans plusieurs cas :

- ▶ Pour une création d'entreprise : Il s'agit de formaliser une vision, à partir de rien, tout en validant la faisabilité technique et financière du projet. Ce « BP » doit permettre, avant tout, de mesurer les risques et de montrer que le créateur est apte à réussir ce projet.
- ▶ Pour l'ouverture d'une filiale, d'une agence ou le lancement d'un nouveau produit : Si ce projet correspond à une réalité économique autonome, le « BP » pourra constituer « le contrat » entre le management intermédiaire et la direction du Groupe.
- ▶ Pour une opération d'acquisition, cession ou RES : Pour le vendeur, l'entreprise doit être évaluée pour ce qu'elle est et en fonction de ce qu'elle pourra produire en continuant d'être gérée à l'identique. L'acquéreur cherchera à savoir combien lui rapportera l'entreprise s'il en prend le contrôle. Dans les deux cas, la valeur de l'entreprise (voir dossier Acting N°6) ou l'intérêt pour l'opération, seront d'autant plus élevés que le « BP » décrira un potentiel de développement réalisable et crédible.

Quelques principes à respecter

L'impression générale compte pour une bonne part dans l'évaluation du projet. Il faut donc que le BP soit facile à lire et clair. Il sera votre carte de visite. Six grands principes doivent être respectés :

- ▶ La clarté : Le lecteur doit trouver toutes les réponses à ses questions sans avoir à lire et relire le document ;
- ▶ L'objectivité : Il faut trouver le juste milieu entre le « trop enthousiaste » qui va effrayer le décideur et le « trop critique » qui pourrait laisser croire que l'auteur ne croit pas à son projet ;
- ▶ La simplicité : Le « BP » doit pouvoir être compris par un néophyte qui ne connaît ni le secteur d'activité ni la technologie utilisée. Tous les aspects techniques seront en annexes ;
- ▶ Un style uniforme : Le style d'écriture doit être uniforme tout au long du document.
- ▶ La concision : Le « BP » ne doit pas faire plus d'une trentaine de pages (hors annexes).
- ▶ La précision : Chaque mot et chaque phrase doivent être pesés et doivent apporter une information. Il convient également de justifier ses affirmations en citant systématiquement les sources d'information.

Quels sont les facteurs clés pour convaincre ?

Les investisseurs qui lisent un « BP », quel que soit l'objectif, vont rechercher une réponse à plusieurs interrogations :

- ▶ Le management sera-t-il compétent ? Les hommes qui présentent ce « BP » sauront-ils mettre en place le projet décrit ? Ont-ils des expériences complémentaires ? Sauront-ils travailler ensemble ?
- ▶ Quelle est la proposition de valeur ? Il faut montrer que le produit/service peut être produit à un coût permettant de le proposer au client à un prix créant de la valeur pour lui et la société
- ▶ Le produit ou service est-il innovant ? Décrire en quoi (opportunités...), expliquer l'avantage concurrentiel induit et surtout construire le « business model » (comment gagne-t-on de l'argent ?) ;
- ▶ Sur quel marché va-t-on agir ? Le marché est-il en croissance ? s'agit-il d'une niche ? Il faut montrer que l'on connaît et que l'on comprend le marché ;
- ▶ Quelle est la concurrence ? Il faut montrer que l'on est conscient de ce qui existe aujourd'hui et de ce qui existera demain ;
- ▶ Quels sont les risques ? Les investisseurs détestent les surprises. Il est préférable d'avoir des scénarios prévus face à un certain nombre de situations difficiles...
- ▶ Ont-ils une vision objective des besoins de financement ? Les investisseurs voient beaucoup de projets. Ils sauront tout de suite si les prévisions chiffrées sont réalistes.
- ▶ Comment l'investisseur pourra-t-il sortir ? Il faut le prévoir dès le début, ce qui conduit souvent à définir un objectif financier au projet : introduction en bourse, cession à un industriel, rachat par le management...

Pour répondre aux questions précédentes, le « BP » sera presque toujours organisé en 6 chapitres plus une synthèse.

Chapitre 1 : Présentation du projet et de l'équipe de management

Ce premier chapitre est fondamental. A coté de la fiche d'identité de l'entreprise et d'une brève description de son métier, les investisseurs veulent connaître l'équipe de direction et savoir s'ils peuvent leur faire confiance pour mener à bien le projet...

- Quelles sont les compétences réunies ?
- Sont elles suffisantes pour couvrir tous les besoins de l'entreprise ?
- Quelle est l'expérience de l'équipe dans ce secteur ou sur ces produits ou services ?
- A-t-on identifié les compétences clés qui ne font pas partie de l'équipe initiale ?
- L'équipe a-t-elle déjà travaillé ensemble ?
- Le rôle de chacun est-il défini (organisation) ? Y a-t-il un leader ?
- Quel sera leur apport en capital ?
- Quelle est la motivation de chacun ?

Enfin, dès ce premier chapitre, il convient de préciser en quelques lignes l'ambition voulue par l'équipe pour l'entreprise. Ce n'est pas une stratégie mais un objectif à atteindre.

Chapitre 2 : Présentation de l'offre

Avant de présenter le marché, qui fera l'objet du chapitre 3, il convient de détailler ce que l'on va y vendre et de quelle façon.

- Décrire le ou les métiers de l'entreprise ;
- Définir la valeur pour le client :
 - Il faut préciser quels sont les segments clients visés, comment ils sont définis et quelles sont leurs attentes.
 - Il faut démontrer comment le produit ou service répond mieux que ce qui existe (avantages concurrentiels) aux attentes clients. Quelle valeur est apportée au client.
 - Il faut expliquer ce qui sera fait pour fidéliser les clients dans le long terme et à quel coût.
- Présenter le produit ou le service :
 - Il faut décrire l'état d'avancement des éventuels développements.
 - Il faut présenter les partenariats clés nécessaires ou utiles pour le développement ou la commercialisation. A quel stade en sont ils ?
 - Il faut décrire les obligations de maintenance, de service après vente et de garantie à mettre en œuvre.
 - Il faut prévoir les phases suivantes du produit et les ressources nécessaires pour chaque phase.
- Décrire la situation en terme de protection intellectuelle et de respect de la

réglementation :

- Les avantages concurrentiels sont ils clairs et durablement défendables par un brevet par exemple.
 - Est-ce que toutes les caractéristiques du produit sont conformes à la réglementation
- Définir la politique commerciale et marketing : Il faut couvrir les 4P (Produits, Prix, Place (distribution), Promotion) en détail et convaincre que la stratégie de pénétration du marché permettra d'atteindre les parts de marché anticipées.

Chapitre 3 : Présentation du marché et de la concurrence

La connaissance du marché et de la concurrence est fondamentale pour réussir. Il faut convaincre l'investisseur que l'on connaît ce marché et qu'il est possible d'en capter une part significative.

- Présenter le marché : Quelle est sa taille ? La croissance prévue ? Quels sont les facteurs qui l'influencent ? Quels sont les facteurs clés de succès sur ce marché ? Quels sont les facteurs décisifs d'achat ? Quelles sont les barrières à l'entrée ?
- Segmenter le marché : Comment se fait la répartition en volume ? Y a-t-il des attentes différentes des clients ? La concurrence est-elle la même d'un segment à l'autre ?
- Etudier la concurrence : Qui sont ils ? Combien ? Quelle est leur part de marché et leur santé financière ? Quelles sont leurs forces et faiblesses ? Comment répondent ils aux facteurs clés de succès sur ce marché ? Quel est le positionnement de l'entreprise par rapport à la concurrence ?

Chapitre 4 : Présentation du projet de développement

La construction d'un projet de développement passe nécessairement par plusieurs étapes à formaliser :

- L'analyse stratégique : A partir de l'étude de l'existant et de l'environnement, il s'agit de formaliser une stratégie, de présenter le « business model » et de préciser la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise. Ce thème fera l'objet d'un prochain dossier d'Acting-finances...
- L'organisation de l'entreprise : Comment sont et seront organisées les grandes fonctions de l'entreprise ? (construire un organigramme) Que choisit-on de sous-traiter ? Qui seront les fournisseurs clés ? Les processus principaux doivent être décrits...
- Le planning de développement : Il convient de détailler les étapes importantes en précisant les délais (qui doivent être réalistes), les points de blocage possibles, le planning des recrutements et le planning des investissements.

Chapitre 5 : Analyse des risques

Les risques potentiels doivent être listés de manière relativement large en établissant pour chacun leur impact potentiel sur le projet (délai, coût, résultat) et en présentant des contre-mesures possibles et

Surtout crédibles.

Chapitre 6 : Hypothèses financières et prévisions

Contrairement aux idées reçues, ce n'est pas forcément la partie la plus importante. Elle reste néanmoins indispensable, mais ne doit être réalisée qu'à la fin de l'écriture du « BP ». Tous les chiffres présentés doivent être établis sur la base d'hypothèses réalistes et vérifiables qu'il est judicieux de détailler dans un tableau à part en les commentant. Plusieurs scénarios peuvent être présentés et chiffrés (idéalement, le pire et le meilleur...) en tenant compte des éventuels retards... Il faut raisonner en milliers d'euros et éviter les chiffres trop précis (une prévision de 300 K€ est plus crédible que 307 K€ !!!). Quatre documents prévisionnels doivent être présentés :

- Un plan de trésorerie : Il doit être établi de façon mensuelle sur une période d'un an (ou deux si cela se justifie). Il peut être complété d'un calcul du point mort ;
- Un compte de résultats : Il est présenté de façon annuelle, sur 3 à 5 exercices, et doit montrer comment le chiffre d'affaires couvre les charges, en grandes masses ;
- Un tableau de financement : Il est présenté de façon annuelle, sur 3 à 5 exercices et doit mettre en évidence l'évolution du fonds de roulement « FR » et du besoin en fonds de roulement « BFR » ;
- Un bilan : « Idem » sur 3 à 5 exercices...

Par ailleurs, il convient de préciser clairement le montant de la demande de financement et d'en expliquer les raisons et l'utilisation. Il est recommandé de calculer le retour sur investissement envisagé pour l'investisseur en utilisant la méthode des cash flow actualisés ou « DCF » (voir dossier Acting N°6).

Chapitre 7 : Le document de synthèse

Encore appelé « Executive summary », il s'agit de présenter en 2 à 4 pages les points clés du projet. Si la lecture de ces pages n'éveille pas l'intérêt, il est peu probable que l'investisseur potentiel aille plus loin. Par contre, s'il est intéressé, il doit pouvoir aller facilement à n'importe quelle partie du « BP » pour fouiller plus avant un point qui l'intéresse, sans être obligé de tout lire à la suite. Ce document est à placer au début du « BP », avant le sommaire, mais doit être rédigé à la fin, lorsque l'on maîtrise parfaitement son sujet.

Les annexes

Tous les développements un peu longs doivent être relégués en annexes. Une liste sera dressée en fin de « BP » et les documents seront communiqués à la demande. Il est bon d'y trouver le CV de chacun des managers, des témoignages, une étude de marché, des fiches techniques, les états financiers des exercices antérieurs...

Cet article est un travail de synthèse réalisé par l'équipe d'Acting-finances. Nos experts peuvent vous accompagner dans la réalisation de votre business plan ...