

LA CRÉATION D'ENTREPRISE: LES CLÉS POUR RÉUSSIR

**CONTACT
ENTREPRISE**

**CRÉATION D'ENTREPRISE
ET AFFAIRES JURIDIQUES**



**CHAMBRE
DES METIERS**
Luxembourg

Remarque:

**La Chambre des Métiers a apporté le plus grand soin à la rédaction de la présente brochure.
Toutefois, elle décline toute responsabilité concernant les erreurs éventuelles.**

Copyright Chambre des Métiers
Novembre 2008

CRÉER SA PROPRE ENTREPRISE ARTISANALE

Devenir chef d'entreprise n'est pas chose facile et nécessite avant tout beaucoup de volonté, d'endurance et de patience. Il n'est pas donné à chacun de se lancer dans l'aventure de l'établissement.

Il faut donc s'engager dans la création d'entreprise en sachant que ce n'est pas une simple formalité, que la route sera longue et périlleuse, que rien ne sera définitivement acquis et qu'il faudra sans cesse remettre l'ouvrage sur le métier.

Avec ses différents modules, le présent guide entend esquisser les principales réflexions et démarches à effectuer par les personnes tentées par l'indépendance.

Pour approfondir l'un ou l'autre aspect abordé ou mentionné dans le guide, la Chambre des Métiers se tient à la disposition des personnes intéressées.

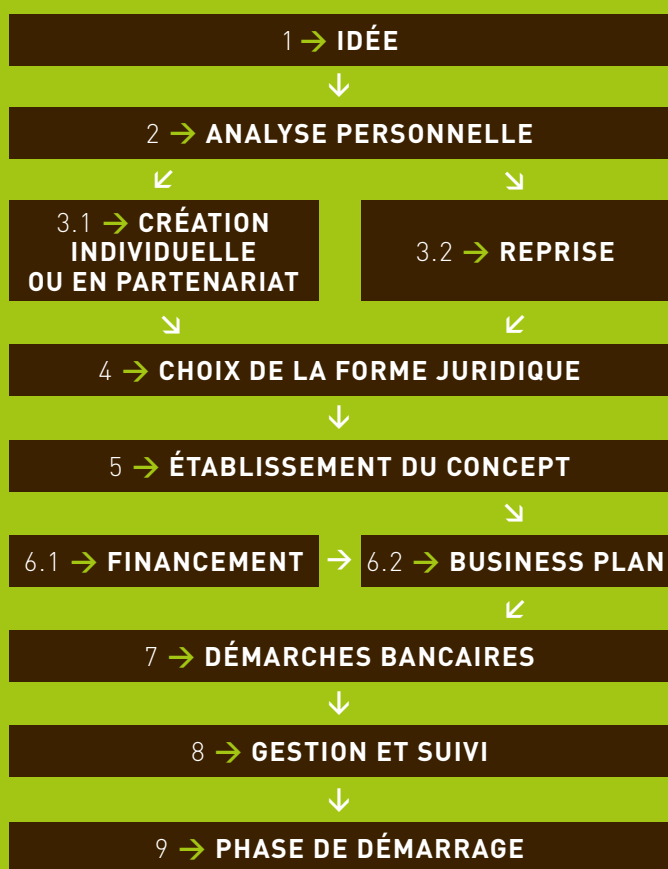
Les collaborateurs de Contact Entreprise sont par ailleurs à votre disposition pour une assistance personnalisée.

L'équipe Contact Entreprise.

TABLE DES MATIÈRES

1. L'IDÉE DE CRÉATION	2
2. L'ANALYSE PERSONNELLE	3
2.1. Analyse du point de vue professionnel	3
2.2. Analyse du point de vue légal	3
2.3. Analyse du point de vue personnel et social	4
2.4. Analyse du point de vue financier	4
3. CRÉATION INDIVIDUELLE OU EN PARTENARIAT	5
3.1. Le partenariat	5
3.2. L'initiative individuelle	6
4. LA FORME JURIDIQUE	7
4.1. L'entreprise individuelle	7
4.2. La société à responsabilité limitée (SARL)	8
4.3. La société en nom collectif (SENC)	8
4.4. La société en commandite simple (SECS)	9
4.5. La société anonyme (SA)	9
5. LE CONCEPT DE L'ENTREPRISE	10
5.1. De l'idée au concept	11
5.2. Objectifs	12
5.3. Assurances	12
5.4. Quelques conseils	12
6. LE FINANCEMENT ET LE BUSINESS PLAN	13
6.1. Erreurs à éviter	13
6.2. Le besoin en capital	14
6.3. Financement	15
6.4. La rentabilité du projet	16
6.5. Le bilan prévisionnel	21
ANNEXE I. EXEMPLE CHIFFRÉ D'UN PROJET DE CRÉATION D'ENTREPRISE	22
Annexe 1: Exemple de calcul de besoins de capital (tous les montants sont en EUR)	22
Annexe 2: Exemple de calcul d'emprunt (en EUR)	23
Annexe 3: Plan de financement (en EUR)	24
Annexe 4: Analyse de rentabilité et de liquidité	25
Annexe 5: Bilan prévisionnel	31
ANNEXE II. LE PLAN D'ENTREPRISE	33
Plan d'entreprise	34
7. LES DÉMARCHES BANCAIRES	36
7.1. Relations professionnelles avec les banques	36
8. GESTION ET SUIVI	39
8.1. Les objectifs de l'entreprise	39
8.2. Le Tableau de bord	40
8.3. La gestion des objectifs qualitatifs	42
Annexes: Modèle du tableau de bord	43
9. PHASE DE DÉMARRAGE	45
LISTE BROCHURES	46

LES ÉTAPES DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE



1. L'IDÉE DE CRÉATION

Le but de ce module :

**L'IDÉE CONSTITUE LE PREMIER
PAS VERS LA CRÉATION
D'UNE AFFAIRE NOUVELLE**

IDÉE + VOLONTÉ + OPPORTUNITÉ = CRÉATION

L'idée de base s'ajoutant à la volonté et à une opportunité conduit directement vers la création d'une nouvelle affaire.

Cependant il faut essayer d'éviter les erreurs fréquemment commises par les jeunes créateurs.

Dans cet esprit, il faudra se donner un concept, une trame à suivre qui permet une analyse sous différents angles du projet afin d'en maximiser les chances de réussite.

→ L'IDÉE DE CRÉATION

Vous êtes, en tant que futur créateur d'une entreprise, en possession d'une idée ou d'une opportunité de reprendre une entreprise existante. De nombreuses questions se posent alors:

- Quels seront les dangers auxquels je devrais faire face ?
- Comment « vendre » mon projet à des partenaires éventuels ?
- Quelles sont les formalités administratives à remplir ?
- ...

Ce guide est destiné à vous soutenir tout au long de ce processus décisionnel. Il vous fournit les bases de réflexion et les critères de choix qui vous permettront:

- D'analyser la faisabilité de votre projet;
- De faire les choix adéquats au niveau de la forme juridique, de la stratégie de votre entreprise et du financement de votre projet;
- De disposer en fin de compte d'un plan d'entreprise prêt à être réalisé.

Il convient dès lors de bien garder à l'esprit les causes d'échec les plus fréquentes, afin d'en tirer les conclusions.

Voici un bref aperçu des principales causes d'échecs:

- Surestimation de soi-même;
- Manque de qualification du créateur;
- Mauvaise estimation de la réalité économique (potentiel de marché, ventes);
- Manque de fonds propres;
- Planification rudimentaire;
- Absence de recherche de conseils auprès d'experts.

2. L'ANALYSE PERSONNELLE

Le but de ce module :

IL S'AGIT D'APPRENDRE À SE CONNAÎTRE, DE DÉTERMINER SI L'ON DISPOSE DES CAPACITÉS :

- **PROFESSIONNELLES**
- **PERSONNELLES ET SOCIALES**
- **FINANCIÈRES**

Il faut répondre honnêtement aux questions suivantes:

- Suis-je un esprit entrepreneur?
- Ai-je suffisamment d'expérience professionnelle?
- Ai-je les qualifications professionnelles et techniques suffisantes?
- Est-ce que je remplis les exigences légales?
- Ai-je la santé?
- Est-ce que je dispose du soutien de mon entourage proche?
- Est-ce que je dispose d'assez de moyens financiers?
- ...

Cette analyse critique de sa propre personnalité fournit une première indication sur la faisabilité du projet.

→ L'ANALYSE PERSONNELLE

Les principaux traits caractéristiques que doit posséder le futur créateur sont: le dynamisme, l'ambition et l'audace, l'esprit créatif, une capacité à diriger. Le créateur doit être à la fois un bon technicien, un bon vendeur, un bon gestionnaire. Il doit savoir déléguer une partie de sa tâche et s'entourer. Le créateur doit être tenace et avoir une forte volonté de réussir, malgré le peu de crédit qu'on lui accordera au début.

La mise en œuvre du projet d'entreprise nécessite tant la possession des qualifications professionnelles, techniques et sociales que le respect des dispositions légales en matière de création d'entreprise.

A cet effet, l'analyse personnelle doit se faire sous différentes perspectives, à savoir du point de vue:

- Professionnel;
- Légal;
- Personnel et social;
- Financier.

(Il est essentiel de répondre objectivement au questionnaire ci-après.)

Complétez chaque affirmation par :

- Parfaitement correct (2 points).
- En partie correct (1 point).
- Pas correct (0 points).

Notez les points pour chaque réponse. L'évaluation de votre test se trouve à la fin de ce module.

2.1. ANALYSE DU POINT DE VUE PROFESSIONNEL

- Vous disposez des qualifications professionnelles nécessaires pour réussir dans la branche visée. pts
- Vous disposez d'une expérience soutenue dans le métier envisagé. pts
- Vous disposez des bases nécessaires à la gestion d'une entreprise. (gestion du personnel, financier, projets,...). pts
- Vous envisagez de réaliser des formations complémentaires. pts
- Dans votre vie professionnelle antérieure, on vous a déjà confié des missions relatives à la gestion du personnel, à la gestion de projets. pts

2.2. ANALYSE DU POINT DE VUE LÉGAL

- Vous êtes en possession d'un CATP (Certificat d'aptitude technique et professionnelle), du brevet de maîtrise ou d'une qualification équivalente. pts
- Vous connaissez votre futur activité et son cadre réglementaire (qualifications minimum, autorisations, ...). pts



2.3. ANALYSE DU POINT DE VUE PERSONNEL ET SOCIAL

- Vous êtes prêt à travailler pendant les premières années, 60 heures et plus par semaine? pts
- Vous bénéficiez d'une bonne santé et vous êtes rarement malade. pts
- Votre famille est prête à vous soutenir dans votre projet. pts
- Vous êtes prêt à renoncer à un salaire régulier et vous exposer à des rémunérations plus aléatoires. pts
- Vous affrontez aisément des situations de stress et de tension soutenue. pts
- Lorsque vous rencontrez des problèmes, vous vous mettez immédiatement à la recherche d'une solution. pts
- Dans votre vie professionnelle vous n'avez pas éprouvé de difficultés à atteindre les objectifs fixés. pts
- Vous avez le contact aisé. pts
- Vous êtes une personne organisée. pts
- Vous êtes persévérant et décidé face à un objectif. pts
- Vous êtes prêt à prendre des risques, mais vous analysez soigneusement les conséquences éventuelles avant de prendre une décision. pts

2.4. ANALYSE DU POINT DE VUE FINANCIER

- Vous disposez de ressources financières qui vous permettent de vous mettre à votre compte avec une certaine indépendance à l'égard d'institutions financières, de partenaires. pts
- Vous avez les réserves financières suffisantes pour pouvoir passer le cap de la première phase de vie de votre entreprise. pts
- Vous avez évalué les risques qu'un échec éventuel peut avoir sur votre patrimoine privé. pts

Il est évident qu'il n'est pas nécessaire de répondre à la fois à toutes les caractéristiques évoquées. De nombreux attributs peuvent encore être acquis par étapes. Cependant cet échantillon de qualités permet déjà à ce stade une première réflexion sur le bien-fondé de l'ambition de s'établir à son propre compte.

RÉSULTAT DU TEST:

0 → 15 POINTS

Deux options s'ouvrent à vous. Soit vous en concluez qu'après tout, le salariat vous convient mieux. Soit vous décidez de vous établir avec un partenaire qui dispose des points forts, qui permettront de combler vos faiblesses.

15 → 30 POINTS

Le résultat n'est pas tout à fait concluant. Apparemment vous vous trouvez dans une phase importante de prise de décision. Vérifiez les points sur lesquels vous avez hésité et déterminez les sujets auxquels vous pouvez apporter des améliorations (études, réflexions complémentaires, formations...) et ceux qui sont intimement liés à votre personnalité.

30 → 42 POINTS

Avez-vous répondu objectivement? Si oui, vous bénéficiez vraiment de l'esprit d'entreprise. Rien ne s'oppose a priori à la création de votre entreprise.



3. CRÉATION INDIVIDUELLE OU EN PARTENARIAT

Le but de ce module :

- DÉVELOPPER DES CRITÈRES DE CHOIX
- EXPOSER LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

Après une analyse personnelle, on est amené à se poser la question comment on envisage de créer sa propre affaire.

Faut-il créer sa propre entreprise ou vaut-il mieux reprendre une entité déjà en place? La réponse dépend évidemment de la situation particulière. Mais lorsqu'il s'agit de créer sa propre entreprise, il y a lieu de choisir entre créer une entreprise tout seul ou d'envisager éventuellement un projet d'entreprise en équipe.

Les réponses à ces questions ne sont pas évidentes, mais il s'agit ici de faire le choix entre synergie et flexibilité.

→ LA CRÉATION INDIVIDUELLE OU LE PARTENARIAT

Créer seul ou participer? Chaque porteur de projet se trouve confronté à cette question. Tout dépend évidemment de la situation personnelle de départ de chacun. Le présent module présentera des critères de choix permettant de répondre à cette question.

Dans le cadre de la création d'une entreprise par initiative individuelle, toute la structure de l'entreprise est à mettre en place. La clientèle est à conquérir et à fidéliser.

Le partenariat, quant à lui, permet de bénéficier dès le départ d'une certaine synergie, tant au plan des compétences qu'au plan financier. Il comporte cependant certains risques liés à la gestion en commun de l'entreprise.

Enfin lors d'une reprise, l'entreprise peut s'appuyer sur des relations avec la clientèle et les fournisseurs, l'expérience des collaborateurs. Une reprise peut aussi se caractériser par un manque de flexibilité.

Les caractéristiques relatives à la reprise d'entreprise ne seront pas traitées dans ce guide, car la reprise nécessite une démarche particulière.

Il convient de garder à l'esprit les avantages et inconvénients des deux modes de gestion de l'entreprise (initiative individuelle et partenariat).

Le choix de la forme juridique de la future entreprise est intimement lié au choix entre l'initiative individuelle et le partenariat.

3.1. LE PARTENARIAT

La création d'une entreprise en partenariat permet de bénéficier d'un certain effet de synergie tant au niveau des compétences qu'au niveau financier.

Quels sont les avantages et les inconvénients du partenariat?

AVANTAGES

Synergie: Le partenariat peut permettre la mise en commun de ressources plus développées. Il peut s'agir d'une complémentarité des qualifications, des expériences respectives (le commercial et le gestionnaire), mais aussi d'une plus grande capacité de financement.

Responsabilité: La responsabilité et donc le risque sont partagés entre les participants à l'entreprise.

Répartition des tâches: Les partenaires peuvent s'entraider dans la gestion de l'entreprise par une répartition des tâches, notamment en cas d'absence ou de maladie.

INCONVÉNIENTS

Partage du pouvoir: La prise de décision est partagée entre les partenaires, d'où une certaine rigidité et la possibilité de conflits d'intérêts, à l'occasion par exemple de la définition des orientations stratégiques de l'entreprise (investissement, embauches...). Ces désaccords entre les partenaires peuvent faire manquer à l'entreprise des opportunités, conduire à un blocage de l'entreprise et entraîner sa disparition.

Responsabilité: Chacun des partenaires doit être prêt à assumer la responsabilité de l'ensemble des décisions adoptées par l'entreprise.

Répartition des bénéfices: Les bénéfices devront être répartis entre les partenaires.

RECOMMANDATIONS

Lorsque la décision est prise en faveur d'un partenariat, voici quelques conseils en vue de la constitution de la société.

- **Réfléchissez au choix de vos partenaires.** Vérifiez que vos qualifications et vos compétences sont complémentaires, et surtout assurez-vous que vous partagez avec vos partenaires la même philosophie de l'entreprise et de la vie.
- **Définissez ensemble dès le départ les objectifs de l'entreprise.** Mettez-vous d'accord sur un plan d'entreprise commun. Quels marchés veut-on conquérir? Quel sera le plan d'investissement?
- **Déterminez les modalités du partenariat.** Degré de participation, répartition des droits et devoirs, ... Constatez par écrit les modalités du partenariat.
- **Etablissez un planning.** Déterminez qui fait quoi et quand.
- **Assurez-vous de l'accord de tous les conjoints.** L'environnement familial doit adhérer au projet.
- **Déterminez les modes de décision.** Etablissez une liste des décisions qui doivent être prises à l'unanimité, celles qui peuvent être prises à la majorité et celles qui peuvent être prises par chaque partenaire individuellement.
- **Tenez compte de votre régime matrimonial.** Il est essentiel pour la sécurité de votre famille d'harmoniser vos affaires et votre situation privée.
- **Soyez à l'écoute de conseils.** Avant de prendre une décision, renseignez-vous auprès des personnes compétentes (administrations, organisations professionnelles, chambres professionnelles, comptables, avocats, notaires, consultants...).

3.2. L'INITIATIVE INDIVIDUELLE

Les avantages que présente le partenariat ne vont pas se retrouver dans l'initiative individuelle et vont en constituer les inconvénients. A l'inverse, les inconvénients que présente le partenariat vont constituer les avantages de l'initiative individuelle.

AVANTAGES

Prise de décision: La prise de décision est entièrement dans les mains du chef d'entreprise, ce qui constitue un atout considérable sur le marché. Les décisions peuvent être prises rapidement (investissements, embauches, orientations stratégiques...).

Bénéfices: La distribution des résultats reste à la discrétion du chef d'entreprise.

INCONVÉNIENTS

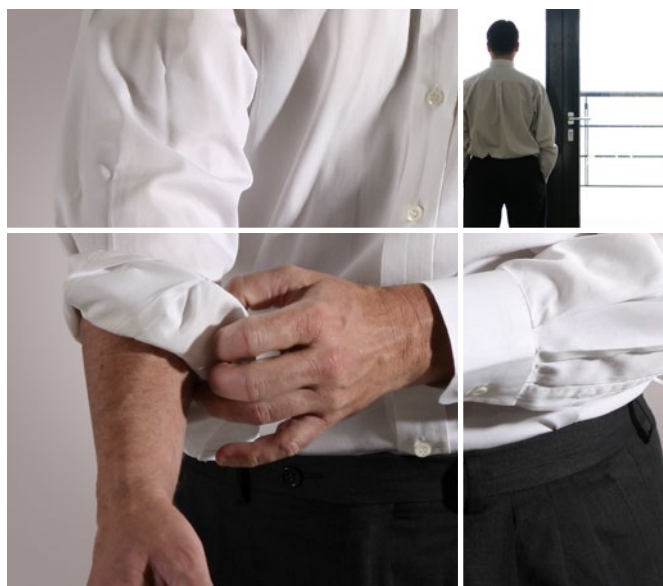
Responsabilité: La responsabilité du chef d'entreprise est entière. Il supporte donc tous les risques liés à l'activité.

Répartition des tâches: Une division des tâches n'est guère possible dans une entreprise individuelle.

Recommandations: Réfléchissez sur le choix de la forme juridique de votre entreprise. Tenez compte du régime fiscal et social, de votre situation matrimoniale ainsi que des responsabilités et des risques liés à chaque forme envisagée.

Déterminez dès le départ si votre conjoint est prêt à vous aider dans votre affaire.

Soyez à l'écoute de conseils: contactez les organismes compétents (chambres professionnelles, administrations, organisations professionnelles, comptables, avocats, notaires...), qui apporteront un soutien tout au long de votre processus de création.



4. LA FORME JURIDIQUE

Le choix de la forme juridique à adopter fait référence à de multiples critères objectifs (c'est à dire les contraintes fixées par la loi) et subjectifs (c'est à dire ceux directement liés au projet et à son avenir). Cependant on peut distinguer deux «choix de base» pour lesquels différentes formes sont possibles:

- Démarrer seul ou en partenariat;
- Société de personnes ou société de capitaux.

En fonction du choix, c'est-à-dire une création seule ou en partenariat, différentes formes juridiques sont possibles.

Les différentes formes juridiques possibles:

INITIATIVE INDIVIDUELLE	PARTENARIAT
Entreprise individuelle	
SARL unipersonnelle	Société de capital
SA unipersonnelle	Société de capital
	SENC
	Société de personnes
	SECS
	Société de personnes
	SARL
	Société de capital
	SA
	Société de capital

Chaque forme juridique a ses avantages et ses inconvénients. Il faut la choisir soigneusement en tenant compte:

- De l'exploitation envisagée (importance des investissements, ...);
- Des ressources financières propres;
- Du degré d'indépendance envisagé;
- Du régime fiscal et matrimonial.

Le présent chapitre est destiné à donner un bref aperçu sur les formes juridiques existantes et d'en exposer les avantages et inconvénients ainsi que de fournir quelques critères de choix.

4.1. L'ENTREPRISE INDIVIDUELLE

- L'entrepreneur est maître de son affaire. Il finance seul et il décide seul;
- Il est seul responsable à l'égard des tiers. Il assume seul les risques de son entreprise et il engage son patrimoine privé.

AVANTAGES

- Cette forme est la moins rigide: pas de statut à rédiger, ni de capital minimum à avoir;
- Le pouvoir de décision n'est pas divisé.

INCONVÉNIENTS

- L'entrepreneur assume seul les risques de l'entreprise puisqu'il y a confusion entre les biens de l'entreprise et les biens privés;
- En cas de décès de l'entrepreneur, l'entreprise est soumise au droit commun des successions. Il y a donc risque de démantèlement de l'entreprise.

4.2 LA SOCIÉTÉ À RESPONSABILITÉ LIMITÉE (SARL)

La SARL constitue un type hybride de société. Elle comporte en effet des traits des sociétés de personnes et des sociétés de capitaux. Ses caractéristiques principales sont:

- Les associés de la SARL ne sont responsables qu'à hauteur de leurs apports;
- Le capital social est divisé en parts sociales. Ces parts ne peuvent être cédées à des tiers qu'avec l'accord de la majorité des associés de la SARL.

Lorsque toutes les parts sociales sont réunies entre les mains d'un seul associé, on est en présence d'une société à responsabilité limitée unipersonnelle au Luxembourg.

AVANTAGES

- Le capital minimum qui doit être entièrement souscrit et libéré est nettement inférieur à celui d'une société anonyme;
- Les décisions sont prises en principe à la majorité et non à l'unanimité.

4.3. LA SOCIÉTÉ EN NOM COLLECTIF (SENC)

La SENC se forme entre deux ou plusieurs personnes sous une raison sociale comprenant le nom des associés ou de certains entre eux. Chaque associé a la qualité de commerçant.

AVANTAGES

- Cette forme est apte à exprimer les liens souvent familiaux qui unissent les associés;
- Aucun capital minimum n'est requis;
- Il y a possibilité de partage des risques financiers;
- Il n'y a pas nécessité d'acte notarié.

INCONVÉNIENTS

- La responsabilité est illimitée. Ici aussi il y a confusion entre patrimoine de l'entreprise et biens privés;
- La cession des parts est en principe impossible, cependant les statuts peuvent prévoir des tempéraments à cette règle;
- En principe, le décès d'un des partenaires entraîne la dissolution de la société.

4.4. LA SOCIÉTÉ EN COMMANDITE SIMPLE (SECS)

Ce type de société est formé sous une raison sociale par un ou plusieurs associés qui sont de deux types:

- Les commandités: ils sont solidairement et indéfiniment responsables;
- Les commanditaires: ils sont simples bailleurs de fonds et ne peuvent exercer la gestion de la société.

La raison sociale doit comporter l'un ou plusieurs des noms des associés commandités.

Cette forme de société est en net déclin depuis l'institution de la société à responsabilité limitée.

4.5. LA SOCIÉTÉ ANONYME (SA)

La personnalité de la SA est complètement indépendante de celles de ses actionnaires. Les actionnaires peuvent transmettre librement leurs parts qui peuvent donc sans cesse changer de propriétaire. Ils ne sont cependant responsables qu'à concurrence de leur apport. Le nombre minimum d'actionnaires est de deux.

AVANTAGES

- La responsabilité des actionnaires est limitée à leur apport;
- Les parts sociales peuvent en principe être librement cédées.

INCONVÉNIENTS

- Le capital minimum qui doit être entièrement souscrit est nettement supérieur à celui d'une société à responsabilité limitée;
- La SA est caractérisée par une certaine lourdeur au niveau de son fonctionnement (conseil d'administration, organes de contrôle);
- Les comptes sociaux (Bilan, Compte de résultat et annexes) doivent être déposés au Registre de Commerce et des Sociétés.

Lorsque toutes les actions sont réunies entre les mains d'un seul actionnaire, on est en présence d'une société anonyme unipersonnelle.

La forme juridique de la société anonyme est donc adaptée pour les entreprises d'une certaine importance, en raison d'une part, de l'anonymat des associés et, d'autre part, d'une certaine lourdeur au niveau de son fonctionnement.



5. LE CONCEPT DE L'ENTREPRISE

Le Business Plan joue un rôle fondamental dans la préparation d'une activité indépendante. Un concept d'entreprise soigneusement élaboré constitue le fondement d'un démarrage réussi. Il permet d'évaluer correctement les perspectives économiques d'un projet et sert de base aux instituts de crédit, à la Chambre des Métiers ou à d'autres organismes pour examiner la faisabilité du projet de création d'entreprise.

Naturellement, le Business Plan doit satisfaire à différentes exigences en fonction de l'idée et de l'importance de la nouvelle entreprise. Ainsi, un «petit» projet ne nécessite certainement pas l'élaboration de plans intensifs de marketing ou le calcul approfondi des projets d'investissement. Une «petite» entreprise doit toutefois également être planifiée avec soin afin de mettre en lumière les faiblesses éventuelles et de minimiser les risques.

Le but de ce module est d'établir un concept concis pour l'entreprise future, de formuler en quelque sorte une définition de l'objet, des aspirations et de la politique de l'affaire envisagée.

En outre, le résultat de cette analyse permettra de quantifier le projet et d'établir par la suite le plan financier de l'entreprise.

En effet, la conceptualisation et l'établissement du plan financier constituent «le cœur» du processus de planification, car c'est notamment sur la base de ces données que, par exemple le banquier s'appuiera pour accorder ou non un crédit. Par ailleurs, ce sera grâce à ces développements qu'un contrôle effectif des résultats réalisés sera possible.

Le présent module est constitué de plusieurs parties. Tout d'abord, il s'agit de fixer le cadre de réflexion permettant de saisir l'objet, l'étendu et la philosophie de l'affaire envisagée. Une deuxième partie essaiera de contribuer à l'élaboration des objectifs marketing et de formuler une politique d'entreprise adéquate. On donnera ensuite un bref aperçu des assurances qui peuvent permettre de minimiser les risques financiers en cas de problème. Un dernier point proposera quelques conseils.

Il s'agit ici d'une approche marketing, c'est-à-dire que les problèmes et désirs des clients actuels et potentiels doivent être au centre des réflexions. Il faut d'abord analyser le projet du point de vue du consommateur potentiel et définir ensuite les ressources à mettre en œuvre. Ceci permettra d'analyser si le potentiel de marché est suffisant pour garantir la survie de l'entreprise.

Une dernière remarque: gardez trace de vos réflexions, fixez-les sur papier. Il est important de garder le concept, les idées sous forme écrite. Ceci permettra par la suite de revoir, reformuler les idées et d'y apporter, si nécessaire, des modifications.

Un modèle de Business Plan figure à l'Annexe II.



5.1. DE L'IDÉE AU CONCEPT

Il s'agit ici de représenter la future entreprise, de l'imaginer dans son fonctionnement futur. Cependant il faut réconcilier aspiration et faisabilité, c'est-à-dire comparer ce qui est voulu à ce qui est possible. Le point de départ de chaque réflexion doit être le client car c'est lui qui décide de la réussite ou de la disparition de l'entreprise.

Les questions auxquelles il s'agit de répondre sont orientées suivant trois volets:

- **Le service/marché:** Qu'est-ce que je propose et à qui?
- **Le prix:** politique de prix à adopter;
- **La communication:** comment vais-je vendre mon service ainsi que l'image de mon entreprise.

5.1.1. LE SERVICE/MARCHÉ

- Quel est le service que je propose?
S'agit-il d'un service spécifique ou non? Quels besoins est-il censé satisfaire chez le client?
- En quoi ce service se distingue-t-il d'autres services similaires existants?
Est-ce que le service m'offre un avantage concurrentiel? Lequel? Est-ce que l'avantage sera perçu comme tel? Pourquoi le consommateur choisirait-il mon service et non un service concurrent? Quelle(s) prestation (s) additionnelle(s) est-ce que je peux offrir à mes clients afin de rendre ma prestation plus attractive et de fidéliser ma clientèle?
- Quel sera ma clientèle, mon marché?
Le service que je propose vise-t-il le grand public, le client professionnel, ...? Quel espace géographique est-ce que je veux desservir?
- Quel est le potentiel de marché?
A combien peut-on estimer le nombre de clients potentiels? Compte tenu du niveau de prix en vigueur, quel chiffre d'affaires est réalisé actuellement sur ce marché?
- Est-ce que je dispose déjà de contacts sur ce marché?
Est-ce que je suis déjà rentré en contact avec des clients potentiels?
- Quelle est ma concurrence?
A quel type de concurrence vais-je être confronté? Quelle sera sa réaction probable?
- Quelle sera l'évolution future probable de ce service/marché? Est-ce un marché stable, indépendant des effets de mode ...?
La pression concurrentielle, tend-elle à augmenter?
Est-ce que le marché est en expansion, saturation, déclin?

5.1.2. LE PRIX

- Quel est le niveau de prix actuel pour un service semblable? Pour ce genre de service, le consommateur est-il sensible au prix? Est-ce que le service présente des caractéristiques ou est-ce que l'on peut offrir des prestations additionnelles justifiant un prix plus élevé?
- Quelle est la part de marché qu'on peut espérer et à quel niveau de prix?
Qu'est-ce que cela signifie en termes de chiffre d'affaires?
- Quelle sera l'évolution future probable des prix?
Est-ce que les prix dépendent fortement de facteurs externes (conjoncture, évolution technique, ...)? Dans quelle mesure le prix dépend de l'évolution du marché et dans quelle mesure il est dépendant de l'évolution des coûts de production?
- Quelles conditions est-ce qu'on peut offrir au client?
Est-ce l'habitude dans ce type d'affaires d'offrir des escomptes, des rabais, ...? Quels sont habituellement les délais de paiement?

5.1.3. LA COMMUNICATION

- Comment est-ce que je vais approcher ma clientèle?
Comment me ferais-je connaître, surtout en phase de lancement?
- Comment vais-je pouvoir fidéliser ma clientèle?
- Comment l'entreprise doit-elle être perçue de l'extérieur?
Quelle image, quelle identité est-ce que je veux donner à mon affaire?

Il est évident l'importance des différents sujets varie avec chaque projet examiné. Néanmoins l'étude de ces quelques réflexions ainsi que la recherche d'informations au sujet du marché, de la concurrence, ... permettent déjà de situer et d'apprécier l'ensemble du projet.

5.2. OBJECTIFS

Etablir les objectifs pour une entreprise est chose relativement facile: on veut en faire un succès! L'affinement de cet objectif nécessite cependant un peu plus de détails.

Les objectifs peuvent être classés en deux catégories:

- **Les objectifs qualitatifs**, ayant trait à la philosophie de l'entreprise: qui veux-je être, comment est-ce que je veux que l'on me perçoive, ...
- **Les objectifs quantitatifs**: objectifs mesurables et chiffrables.

Les objectifs qualitatifs ont été fixés par les réponses aux questions de la première partie et ne nécessitent pas de commentaires supplémentaires.

En ce qui concerne les objectifs quantitatifs, il s'agit de quantifier les aspirations en termes de:

- Chiffre d'affaires;
- Unités de volume;
- Parts de marché;
- Temps;
- Nombre de clients;
- Etc.

L'objectif va donc être formulé comme une course en plusieurs étapes (6 mois, 1 an, 2 ans ...) avec des résultats attendus pour chaque étape.

Il est clair que l'on ne propose ici que le cadre général d'une telle démarche. En effet la formulation précise dans le cas d'un projet concret dépend de nombreuses variables et notamment celles évoquées plus haut.

Il est aussi utile de concevoir différents scénarios: pessimiste, réaliste, optimiste, ... afin d'analyser l'impact d'une sur- ou sous-estimation de l'un ou l'autre élément du projet.

En outre il peut être intéressant de procéder à une segmentation des services/marché. Ceci revient simplement à distinguer par exemple entre clients par zone géographique, entre types de clients (privés ou professionnels) etc. ... Ceci facilitera par la suite le contrôle de la réalisation des objectifs ainsi que la recherche de déviations éventuelles.

5.3. ASSURANCES

Le chef d'entreprise devra veiller à choisir les assurances adaptées à l'activité de son entreprise, en tenant compte dans le même temps du coût engendré pour l'entreprise. Il s'agira de s'entourer des conseils de spécialistes, tout en faisant jouer le jeu de la concurrence.

5.4. QUELQUES CONSEILS

PRENEZ VOTRE TEMPS

En effet, cette phase du processus de planification est cruciale car elle est à la base du business plan. De plus un concept d'entreprise bien préparé contribue dès le départ au succès de votre projet. D'une part, un concept et une stratégie bien faits facilitent le contrôle et la recherche de déviations futures, et d'autre part, le concept de votre entreprise témoignera de votre sérieux et de votre professionnalisme en vue des négociations avec votre banquier.

SOYEZ PRÉCIS

Bien que cette étape de planification puisse avoir l'air d'être plutôt vague et générale dans ses idées, essayez de formuler vos idées de manière aussi précise que possible. Ainsi par exemple, la recherche d'informations sur le ou les marchés, sur la clientèle ou sur la concurrence sera facilitée.

SOYEZ CONSISTANT

Evitez des contradictions dans votre approche. Si par exemple, votre philosophie d'entreprise va à l'encontre de la réalité vécue ou est à l'opposé de l'image de votre entreprise, repensez votre concept. A défaut de mesures correctrices soit dans vos actions, soit dans votre philosophie, il apparaîtra tôt ou tard des dysfonctionnements dans votre projet.

CONSACREZ-VOUS À VOTRE CLIENT

N'oubliez jamais que le client fidèle est votre bien le plus précieux. Le client a besoin d'être rassuré, conseillé, réconforté afin que peu à peu il acquiert la certitude d'avoir fait le bon choix. Le temps consacré au client n'est jamais du temps perdu mais constitue une plus-value latente.

ÉTABLISSEZ UN BUDGET PUBLICITAIRE

Le budget publicitaire pour une entreprise nouvellement installée devrait se chiffrer à environ 5 % du chiffre d'affaires. N'hésitez surtout pas à impliquer un professionnel du sujet (graphiste, agence publicitaire ...). En effet, une annonce bien élaborée par exemple, peut valoir plus que son emplacement.

CHOISISSEZ JUDICIEUSEMENT VOTRE EMPLACEMENT

Evaluez différentes alternatives en fonction de l'accessibilité par le client, des coûts, de l'infrastructure, de la présence de la concurrence, des restrictions administratives, etc. ... Un local qui satisfait à un maximum de ces critères constitue un actif réel pour votre entreprise.

6. LE FINANCEMENT ET LE BUSINESS PLAN

Le but de ce module :

- **QUANTIFIER LES MOYENS FINANCIERS À METTRE EN ŒUVRE**
- **ÉTABLIR UN BILAN, COMPTES DE RÉSULTATS ET PLAN DE TRÉSORERIE PRÉVISIONNELS**

ENFIN LA PARTIE-CLÉ DU PROCESSUS DE PLANIFICATION. IL S'AGIRA ICI:

- D'établir les besoins en capital, c'est-à-dire de déterminer le montant des investissements nécessaires à la réalisation du projet;
- D'explorer les sources possibles de capital;
- D'établir un plan prévisionnel des ventes;
- De vérifier ainsi la rentabilité du projet;
- De vérifier la liquidité de l'entreprise.

CETTE DÉMARCHE ABOUTIRA FINALEMENT À L'ÉLABORATION:

- D'un bilan prévisionnel;
- D'un compte de résultats prévisionnel;
- D'un plan de trésorerie.

→ FINANCEMENT ET BUSINESS PLAN

Le succès de votre future entreprise dépend essentiellement d'un plan financier (Business Plan) soigneusement établi. Un tel plan comprend non seulement une prévision des ventes mais en outre:

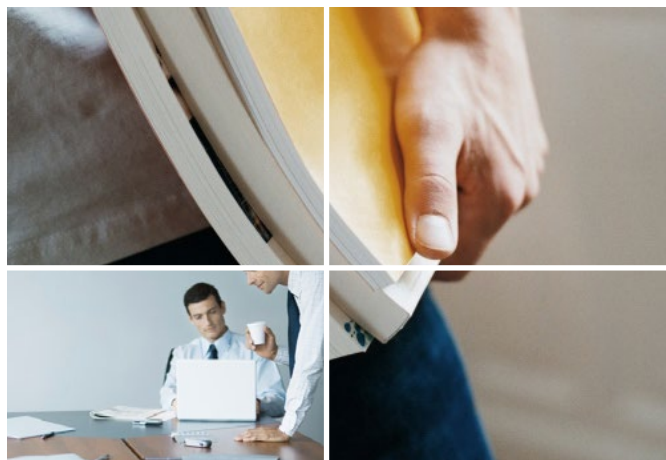
- Une analyse des besoins en capital, en vue des investissements initiaux et besoins courants;
- Un plan de financement qui met en évidence les sources de capital;
- Une analyse de rentabilité du projet;
- Un plan de trésorerie;
- Un bilan prévisionnel.

Notons encore que vous trouverez en annexe un fichier informatique qui fournit un modèle de Business Plan. Ce modèle peut servir comme base pour l'établissement d'un plan financier calqué sur votre projet.

6.1. ERREURS À ÉVITER

Il existe un certain nombre d'erreurs typiques qui se rencontrent fréquemment lors de cette phase du processus de planification. En voici un bref aperçu.

- **Manque de fonds propres.**
En effet, la part de fonds propres dans l'ensemble du capital de l'entreprise est un indicateur important pour le banquier qui juge du sérieux de l'affaire. On estime que la part minimale des fonds propres devrait être de 20 %. Analysez donc soigneusement toutes les possibilités afin d'augmenter vos fonds propres.
- **Utilisation de crédits court terme pour le financement d'investissements.**
Pour garantir un équilibre financier et un fonds de roulement adéquat, il faut veiller à ce que emplois et ressources financières aient la même périodicité.
- **Besoins en capitaux sous-estimés.**
Le besoin en capital ne couvre pas seulement les investissements mais aussi en partie les besoins en ressources d'exploitation, les frais d'établissements, le financement initial des stocks, ... Par contre, il ne faut pas non plus être trop large dans l'estimation du capital nécessaire car ceci a un impact immédiat sur la rentabilité de l'entreprise via des charges financières augmentées.
- **Négociations tardives avec le banquier.**
Il importe d'impliquer dès la phase de planification le banquier, afin de lui démontrer une certaine confiance. Cela peut également éviter la recherche, coûteuse en temps et en ressources, de solutions de dernière minute en cas de problèmes.



6.2. LE BESOIN EN CAPITAL

Avant de réfléchir au financement de votre projet, il convient d'établir les besoins de capitaux nécessaires à sa réalisation. Mais attention: 95 % des créateurs d'entreprise sous-estiment le besoin en capital. Souvent il s'agit d'un simple manque de rigueur lors de l'établissement du plan.

Il faut distinguer entre les besoins en capital à long terme et les besoins en capital à court terme.

6.2.1. BESOIN EN CAPITAL À LONG TERME

Il s'agit essentiellement des nécessités en termes de:

- Terrains et constructions;
- Moyens de production: machines et outillage;
- Mobilier de bureau et des locaux commerciaux;
- Matériel roulant: voitures et camions, camionnettes, ...
- Stocks: il faut constituer un stock de matières premières;
- Frais d'établissement: frais de notaire, inscriptions, conseil, ...

Faites une liste de tous les investissements nécessaires. Moyennant des devis il devrait être relativement simple de chiffrer les différents postes. L'ordre de grandeur de ces investissements est évidemment dépendant de la branche et du chiffre d'affaires escompté.

Comment minimiser les investissements?

- Achetez du matériel d'occasion. En achetant les machines, l'outillage, le mobilier de bureau d'occasion, vous pouvez épargner jusqu'à ¾ du prix du matériel neuf;
- Les travaux de peinture, de déménagement, ... peuvent être réalisés par vous-même;
- Vérifiez si, au lieu d'acheter un immeuble, il est plus intéressant de le louer. De même pour le parc automobile: vérifiez si un contrat de leasing n'est pas plus intéressant.

6.2.2. BESOIN EN CAPITAL À COURT TERME

En phase de lancement il faut pré-financer certains coûts liés à l'exploitation car les délais de production, de livraison, de montage et de paiement s'accumulent. Il passera ainsi un certain laps de temps avant que les premiers encaissements soient réalisés. L'ensemble des coûts et dépenses qui s'accumulent durant ce laps de temps constitue un besoin en capital additionnel. Ce deuxième volet du besoin en capital est de par sa nature difficilement quantifiable. Sa structure est largement dépendante de la nature de l'activité.

Il y a notamment lieu de considérer les charges suivantes:

- Frais de personnel;
- Frais de loyer;
- Frais d'électricité, de chauffage, d'eau;
- Frais du parc automobile;
- Frais de bureau et d'administration;
- Charges d'intérêts;
- Créances potentielles;
- Prélèvements personnels du chef d'entreprise;
- Réserve pour imprévus.

En aucun cas ces dépenses ne doivent être sous-estimées. La résultante en serait un déficit de trésorerie et des négociations difficiles avec votre banquier. Il y a en outre lieu de prévoir une réserve assez importante pour événements non prévus ou non prévisibles.

D'autre part une surestimation de ces dépenses pèsera sur votre trésorerie en raison de charges financières accrues.

Comment minimiser le besoin en capital?

- En utilisant les services d'indépendants ou d'autres externes vous pouvez réduire vos frais de personnel;
- Structurez votre production de manière à minimiser le temps de production;
- Facturez immédiatement après livraison;
- Utilisez un escompte en cas de paiement avant l'échéance normale du délai de paiement;
- Gestion stricte du crédit client. Dès le dépassement des délais de paiement établissez un rappel;
- Formez vos collaborateurs afin de minimiser les rebuts et autres pertes lors de la production.

En annexe vous trouverez un exemple simplifié de calcul de besoins de capital.

6.3. FINANCEMENT

Après avoir établi les besoins de capital il faudra dès à présent s'occuper de l'origine des fonds. A cet effet, on peut distinguer cinq types de moyens de financement:

- Fonds propres: épargne, voitures, machines, ... dont le créateur est propriétaire;
- Emprunts: prêt bancaire, ...
- Aides: aides publiques, programmes communautaires, ...
- Financement par participation;
- Leasing.

6.3.1. FONDS PROPRES

Il est important que la part des fonds propres dans l'ensemble du capital de l'entreprise soit aussi élevée que possible. Ils contribuent positivement à votre solvabilité et augmentent vos chances de crédit.

Dès lors, il est nécessaire d'établir un bilan financier de sa situation personnelle:

- Quel est le montant de mon épargne?
- Est-il possible d'apporter des machines, véhicules automobiles,... dans l'entreprise?
- Est-il possible d'emprunter à long terme des fonds auprès d'amis, de membres de la famille?
- Est-il possible de faire participer une ou plusieurs personnes dans mon affaire?
- Est-ce que je dispose de biens (terrains, immeubles, assurance vie,...) qui puissent constituer une garantie?

Il n'existe cependant pas de règles pour déterminer la part minimale nécessaire de fonds propres. Généralement on estime que 20 % constituent un minimum, mais à nouveau cela dépend essentiellement du projet, de la branche, ...

Les services rendus à l'entreprise par soi-même (transformation, rénovation, ...) ne sont pas à considérer comme fonds propres mais ils réduisent néanmoins le besoin en capitaux étrangers.



6.3.2. EMPRUNTS

Après avoir constitué vos fonds propres, il vous reste généralement un montant important à financer. Vous êtes donc amené à contracter un prêt.

Quelques conseils

- **Vous avez le choix de l'institution financière.**
- **Evitez le crédit fournisseur.**
En effet le crédit fournisseur est le crédit le plus cher. Le crédit fournisseur est un crédit qu'un fournisseur accorde à ses clients à travers la fixation d'une échéance de paiement. Un délai de 30 jours est généralement prévu dans les conditions de paiement pour l'acquittement des factures. À l'intérieur de cette période, il existe un autre délai, par exemple de 10 jours, pendant lequel le client peut bénéficier d'un escompte. Si le client ne respecte pas ce délai, le crédit fournisseur est en général extrêmement coûteux.
Donc seule une entreprise n'ayant plus de ligne de crédit accepte le crédit fournisseur. Dans les autres cas, il faut profiter de l'escompte offert, toute ligne de crédit - ou bien sûr le financement par fonds propres - revient moins cher.
- **Tenez compte de l'ensemble des conditions de crédit.**
Le coût d'un crédit ne se calcule pas uniquement à l'aide des seules valeurs de taux d'intérêt, de durée et de montant. Renseignez-vous aussi sur d'éventuels coûts accessoires, provisions, ...
- **Vérifiez la cohérence entre emplois et ressources.**
En règle générale, un investissement à long terme doit être financé par du capital permanent. Evitez de financer des biens de valeur importante et à durée de vie élevée par des crédits à courte échéance. Votre trésorerie ainsi que la rentabilité de votre entreprise s'en trouvent détériorées. En principe la durée de vie du bien, sa durée d'amortissement doivent concorder avec la durée du prêt engagé.
- **Soyez préparé.**
Préparez-vous bien aux entretiens avec votre banquier. Présentez-lui un concept convainquant et sous forme écrite.
- **Assurez-vous d'une ligne de crédit.**
Cette ligne de crédit vous permettra de surmonter des moments passagers de déficit de trésorerie. Elle constitue ainsi une certaine sécurité dans votre gestion financière et doit servir uniquement pour passer des périodes courtes de découvert de trésorerie.

6.3.3. AIDES

Il existe des aides publiques pour le créateur d'entreprise: exonérations sociales, fiscales, bonifications d'intérêts, crédits d'équipements...

N'hésitez pas à faire appel à la Chambre des Métiers, à la Mutualité d'Aide aux Artisans ou à votre banque.

Le détail des aides publiques sera traité dans la deuxième partie de ce guide.

6.3.4. FINANCEMENT PAR PARTICIPATION

Une manière d'augmenter les fonds propres de l'entreprise consiste à s'engager à plusieurs dans l'aventure. Les avantages et inconvénients d'un partenariat éventuel ont été envisagés précédemment. Notons simplement que faute de moyens propres élevés, le financement par participation constitue une méthode efficace de parvenir à une part raisonnable de fonds propres dans le capital de l'entreprise.

6.3.5. LE LEASING

Afin de ne pas alourdir la gestion financière de l'entreprise par une nouvelle acquisition et très souvent par faute de fonds propres suffisants, on peut faire appel à une autre forme de financement: le leasing.

Il s'agit en fait d'une location d'un bien durant une certaine période de temps, le contrat offrant le transfert de propriété ou au moins une option d'achat à la fin du contrat.

Cependant le leasing est une forme de financement plus cher en général qu'un emprunt comparable.



6.3.6. PLAN DE FINANCEMENT

Maintenant vous devriez être à même d'établir votre plan de financement. Il reprend tout simplement sous forme tabulaire l'ensemble des sources de capital de votre entreprise:

- Les montants;
- Les durées des prêts respectifs;
- Les dates de premier remboursement;
- Le coût des prêts (taux d'intérêt, commissions, ...);
- Les fréquences d'échéance;
- ...

Il vous permet de présenter à toute partie intéressée (banquier, partenaire, conjoint, ...) comment vous aller réaliser le financement de votre projet. En outre, il permet l'établissement d'un tableau des décaissements nécessaires pour remplir les obligations de votre financement.

Vous trouverez en annexe un exemple d'un plan de financement.

6.4. LA RENTABILITÉ DU PROJET

L'objectif principal de chaque entreprise est évidemment de générer un surplus, un bénéfice. En ce qui concerne une entreprise nouvelle, cette affirmation doit cependant être nuancée quelque peu. En effet, en observant les statistiques de défaillance des entreprises nouvelles, on constate que le souci primordial de ces entreprises doit tout simplement être de survivre! On remarque à nouveau la nécessité de ne pas sous-estimer le besoin de capital en phase de démarrage. Retenons donc:

→ LIQUIDITÉ AVANT RENTABILITÉ

L'analyse de la rentabilité consiste à établir si les recettes de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les achats de matières premières, frais généraux, frais de personnel, loyers, charges financières, impôts, amortissements, prélèvements personnels, ... A cet effet on établit les comptes prévisionnels de résultats.

Tandis que ce type d'analyse ne tient pas forcément compte des encaissements et décaissements effectifs des montants en question, l'analyse de la liquidité tient compte des disparités qui peuvent exister entre entrée et sortie des liquidités et analyse si l'entreprise est en mesure de remplir ses obligations financières à chaque moment. Ce qui distingue cette analyse de la première est la prise en compte des dates d'exécutions réelles des paiements en question.

Les informations nécessaires à cet effet sont quasiment les mêmes dans les deux cas. Nous commencerons par l'analyse de rentabilité pour nous pencher en un deuxième temps sur l'analyse de la liquidité.

6.4.1. LA RENTABILITÉ

Le compte prévisionnel de résultats se présente comme suit:

(1)	CHIFFRE D'AFFAIRES	Ventes et prestations de services (hors TVA) + Produits divers d'exploitation - Remises, ristournes et rabais
(2)	COÛT DES MATIÈRES UTILISÉES	Matières utilisées + Variations de stock + Fournitures (carburant, petit outillage, emballages,...) + Frais accessoires sur achat (transport, droits de douane, TVA non récupérable,...)
(3)	SOUS-TRAITANTS	Facturation des sous-traitants
(4)	MARGE BRUTE	= (1) – (2) – (3)
(5)	SERVICES ET BIENS DIVERS	Frais de locaux + Frais de matériel + Frais de ventes + Frais généraux d'administration + Imprévus et omissions
(6)	VALEUR AJOUTÉE	= (4) – (5)
(7)	FRAIS DE PERSONNEL	Rémunération du créateur + Salaires et rémunérations + Cotisations patronales d'assurance sociale + Autres frais de personnel
(8)	TAXES DIVERSES	Hors TVA déductible et impôts sur le résultat
(9)	RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	= (6) – (7) – (8)
(10)	RÉSULTAT FINANCIER	Produits financiers - Charges d'intérêts court terme - Charges d'intérêts long terme - Autres charges financières
(11)	CAPACITÉ BRUTE D'AUTOFINANCEMENT	= (9) – (10)
(12)	AMORTISSEMENTS	
(13)	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	= (11) – (12)
(14)	IMPÔTS SUR RÉSULTAT	
(15)	RÉSULTAT NET	= (13) – (14)
(16)	TANTIÈMES, DIVIDENDES, RÉMUNÉRATIONS CRÉATEUR OU ASSOCIÉS	
(17)	AMORTISSEMENTS	= (12)
(18)	MARGE NETTE D'AUTOFINANCEMENT	= (15) – (16) + (17)

Remarquons que pour l'établissement du compte de résultat prévisionnel il suffit de considérer le résultat avant impôts (13).

Il convient maintenant d'établir ces tableaux pour 1 mois, 2 mois, 3 mois,..., ensuite pour une année,... Comme il ne s'agit que de prévisions, on pourra procéder par simplifications le cas échéant.

Notons enfin qu'en annexe vous trouverez un exemple de compte de résultat prévisionnel.

Un exemple de chacune de ces analyses figure à l'Annexe I.



6.4.2. LE CHIFFRE D'AFFAIRES

Ce montant comprend l'ensemble des ventes réalisées, hors TVA, pour la période considérée. Il y a cependant lieu de retirer de ce montant la somme des rabais, ristournes et remises accordées. Il est évident que d'une part, cette valeur dépend fortement du projet considéré et qu'elle n'est que difficilement à évaluer à ce stade d'avancement. Afin de simplifier l'analyse, ce montant peut être omis.

Notons encore que les escomptes accordés sont à considérer comme charges financières (10) et non comme montant réduisant les ventes.

6.4.3. LE COÛT DES MATIÈRES UTILISÉES

Ce montant comprend le coût d'obtention des matières premières, des biens accessoires, ainsi que le coût des matières nécessaires à la fabrication des produits de l'entreprise. De plus, la variation de stocks est à considérer comme charge (si les stocks baissent) ou comme produit (si les stocks augmentent).

Est à considérer de même le petit outillage, les emballages, les carburants des machines, ..., ainsi que les frais accessoires sur achats (transport, assurances, droits de douane, TVA non récupérable, ...) et les variations de stocks.

A nouveau ce degré de détail n'étant pas possible ici, il suffira dans cette approche-ci de distinguer le coût unitaire du produit.

Cependant ces deux notions doivent couvrir toutes les composantes décrites avant.

6.4.4. LE COÛT DES SOUS-TRAITANTS

Autant qu'il s'agit de produits destinés soit à la revente soit à l'intégration dans le produit final, il y a lieu de reprendre sous cette rubrique les factures des sous-traitants.

6.4.5. LA MARGE BRUTE

La marge brute, ou marge commerciale est la résultante de 3 premières rubriques: $\text{Ventes} - \text{Coût des matières} - \text{Coût des sous-traitants}$.

6.4.6. LES SERVICES ET BIENS DIVERS

Il s'agit ici de l'ensemble des frais permettant le fonctionnement de l'entreprise, hormis les charges décrites plus haut et les frais de personnel et frais financiers.

On reprend sous cette rubrique:

- **Frais de locaux:** loyers et charges locatives, charges de copropriété, assurances, frais d'entretien et de réparation, électricité, eau gaz, chauffage,
- **Frais de matériel:** loyers et redevances, frais d'entretien et de réparation, acquisition de petit matériel (non amortissable), assurances, ...
- **Frais de vente:** frais accessoires sur vente (transport, assurances, droits de douane, ...), publicité et promotion, frais de présentation, frais de déplacement, commissions, brevets, redevances, royalties, ...
- **Frais généraux d'administration:** fournitures de bureau, postes, télex, téléphone, cotisations et abonnements, honoraires à des tiers (expert comptable, fiduciaire, secrétariat social, ...)
- **Imprévus**

On constate qu'il s'agit ici de l'ensemble des frais à caractère fixe, c'est-à-dire indépendants des volumes vendus. Ne sont pas à considérer ici les acquisitions qui font objet d'amortissements.

Vu le caractère fixe de ces charges et considérant le fait qu'une large partie de ces dépenses fut déjà considérée lors de l'établissement des besoins en capital, la quantification de ces montants ne devrait pas poser de problème.

6.4.7. LA VALEUR AJOUTÉE

On obtient la valeur ajoutée en soustrayant les services et biens divers de la marge brute.

6.4.8. LES FRAIS DE PERSONNEL

Les frais de personnel comprennent:

- La rémunération du créateur;
- Les autres salaires et rémunérations;
- Les cotisations patronales d'assurance sociale;
- Les autres frais de personnel: indemnités diverses, abonnements sociaux, vêtements de travail, ...

Ces charges constituent probablement une part élevée dans l'ensemble des frais de l'entreprise. D'autant plus que ce sont des charges fixes au vrai sens du terme, tandis qu'une partie des frais dits fixes tendent à diminuer légèrement avec une production ralentie (électricité, eau, petit outillage, ...).

6.4.9. LES TAXES DIVERSES

On reprend ici toutes les taxes à subir par l'entreprise à l'exception de la TVA déductible et les impôts sur le résultat.

6.4.10. LE RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION

Le résultat brut d'exploitation (avant charges financières, amortissements et impôts) est obtenu en soustrayant les frais de personnel et les taxes diverses de la valeur ajoutée.

6.4.11. LE RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier reprend les montants résultants des opérations financières de l'entreprise, telles par exemple les charges d'intérêts relatives à des emprunts, les opérations de vente ou d'achat d'actions, les recettes résultant de placement de fonds, ...

Notons que les escomptes, aussi bien ceux accordés aux clients (= charge) que ceux obtenus auprès de fournisseurs (= produit), sont à inclure sous cette rubrique.

Comme il s'agit ici d'un pur exercice de prévision, il ne convient pas de spéculer sur résultats éventuellement à obtenir dans le futur. On omettra donc cette rubrique dans la prévision, sauf en ce qui concerne les charges d'intérêt relatives aux emprunts engagés.

6.4.12. LA CAPACITÉ BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

Celle-ci est obtenue en soustrayant du résultat brut d'exploitation le résultat financier.

Elle représente les ressources dont dispose réellement l'entreprise par le biais de ses bénéfices.

6.4.13. LES AMORTISSEMENTS

La notion d'amortissement donne lieu à de nombreuses confusions. L'action d'amortir ne sert pas à constituer une réserve en vue d'un remplacement futur du bien acquis. Par contre, il s'agit de répartir dans le temps, et notamment sur la durée de vie des biens considérés, l'impact des frais d'acquisition de ces biens. On le conçoit aisément si on se rappelle qu'il existe des biens à durée d'utilisation dépassant une année. Le but de l'amortissement est alors de répartir cette charge unique d'achat sur toute la durée de vie de ce bien.

Pour notre projet, il suffit de considérer la durée de vie estimée du bien en question et d'y appliquer un amortissement linéaire. Par exemple un bien dont la durée de vie est de 5 ans est amorti de $100 / 5 = 20 \%$ chaque année.

6.4.14. RÉSULTAT AVANT IMPÔTS

En soustrayant le montant des amortissements à la capacité brute d'autofinancement, on obtient le résultat avant impôts. L'impôt à payer sera calculé sur ce montant.

Le problème réel de l'établissement du compte de résultat prévisionnel est d'estimer les ventes pour les différentes périodes ainsi que le coût du matériel, qui est fortement lié à la branche d'activité du métier objet du projet. Il est utile de se renseigner auprès de la Chambre des Métiers ainsi que dans la documentation professionnelle.

La quantification des autres postes du compte de résultat est plus facile, car un bon nombre de ces rubriques ont déjà été chiffrées lors d'étapes antérieures.

6.4.15. LA LIQUIDITÉ

Comme déjà évoqué, l'importance de la liquidité prime celle de la rentabilité en phase de démarrage de l'entreprise. Il s'agit dans un premier temps simplement de survivre, c'est-à-dire de garantir à l'entreprise d'être à même de satisfaire à ses obligations financières.

L'analyse de la liquidité utilise en principe les mêmes données que celle de la rentabilité mais l'approche est en quelque sorte plus «réelle» puisqu'elle ne s'occupe que de la réalité des encaissements et des décaissements réalisés par l'entreprise.

Par exemple, l'impact sur la trésorerie (compte en banque) de l'acquisition d'une camionnette est immédiat. Dans l'analyse de rentabilité cet impact est réparti sur plusieurs périodes via l'amortissement du bien. L'analyse de la liquidité tient compte du fait que le décaissement est immédiat.

Il en est de même en ce qui concerne les ventes. Bien que réalisés à la date X, le client règle son compte seulement à une date X + 30 jours (en principe).

Le plan de trésorerie tient compte de ces disparités et permet d'escompter des problèmes éventuels dans la liquidité de l'entreprise.

QUELQUES CONSEILS

→ Ne pas sous-estimer le besoin en capital d'exploitation.

Bon nombre de créateurs établissent correctement leur besoin en capital en vue d'investissements à long terme: machines, immeubles, outillage, ... Par contre, ils sous-estiment régulièrement leurs besoins en fonds de roulement. Cette sous-estimation des liquidités nécessaires conduit directement vers une trésorerie fragile, voire négative.

→ Mauvaise prévision du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires étant le générateur principal de liquidités, il est primordial de préparer soigneusement sa prévision. Utilisez toutes les informations qui vous sont accessibles: presse professionnelle, experts, votre Chambre des Métiers, ...

→ Déséquilibre entre administration et production.

En cas de mauvaise marche de l'entreprise, il ne faut pas faire les économies aux mauvais endroits. Afin de rationaliser il ne faut pas couper le potentiel productif (les ouvriers par exemple) et laisser en place l'administration générant des charges fixes.

→ Calcul des prix de revient.

Le calcul des prix de revient est essentiel pour déterminer si un projet est acceptable ou non. Cependant il convient parfois d'accepter des projets à faible rendement ou même à rendement négatif s'ils contribuent à un plein emploi des capacités existantes. De plus une vérification du rendement des projets à posteriori est absolument nécessaire car cette analyse permet d'une part d'établir le rendement réel du projet, et d'autre part de vérifier l'exactitude des prix de revient utilisés.

→ Un «Crédit Management» efficace.

Une facturation rapide est essentielle mais pas suffisante. Avant d'accepter un projet il convient de vérifier la santé financière du client. Les créances échues mais non encore réglées doivent faire l'objet de contrôles réguliers. Mettez en place à cet effet un plan d'action permettant le contrôle, l'envoi de rappels, ...



6.5. LE BILAN PRÉVISIONNEL

Le bilan d'une entreprise permet de juxtaposer emplois et ressources des capitaux de l'entreprise. Il fournit ainsi une «photo» du patrimoine de l'entreprise à un moment donné et permet ainsi d'analyser la santé financière de la société à cet instant. On distingue ainsi dans un bilan fonctionnel des éléments permanents et des éléments circulants, le critère étant la liquidité des rubriques respectives.

Sans aller trop dans le détail, le bilan prévisionnel est généralement présenté comme suit:

ACTIF (OU EMPLOIS)	PASSIF (OU RESSOURCES)
Frais d'établissement	Capital
Immobilisé	Résultat
Stocks	Dettes à court terme
Clients	Dettes à long terme
Trésorerie	→ dettes bancaires → dettes commerciales
Autres emplois	Autres ressources
TOTAL ACTIF	TOTAL PASSIF

Les comptes de l'actif expriment à quelle fin les capitaux de l'entreprise sont utilisés. On distingue ici:

- **Frais d'établissement:** dépenses lors de la création telles frais de notaire, frais d'enregistrement, etc. ...
- **Immobilisé:** valeurs utilisées de manière durable comme instrument de travail tels terrains et constructions, machines et outillage, etc. ...
- **Stocks:** stocks de matières premières, de produits semi-finis, etc. ...
- **Clients:** créances vis-à-vis de clients, c'est-à-dire des montants facturés aux clients mais non encore réglés par ceux-ci.
- **Trésorerie:** les liquidités de l'entreprise telles avoirs en compte bancaire, en caisse, etc. ...
- **Autres emplois.**

Les comptes du passif de l'autre côté définissent les sources du capital de l'entreprise. On distingue ici:

- **Capital:** le capital propre de l'entreprise lors de sa constitution plus d'éventuelles augmentations de capital.
- **Résultat:** le report éventuel de résultats non distribués de l'entreprise.
- **Dettes à long terme:** les dettes que l'entreprise a envers des tiers dont l'échéance est supérieure à un an, tels emprunts etc. ...
- **Dettes à court terme:** les dettes de l'entreprise à échéance inférieure à un an. On distingue en principe les dettes commerciales (envers des fournisseurs) et les dettes bancaires.
- **Autres ressources.**

Les emplois et ressources sont classés en ordre croissant de leur liquidité. Ainsi frais d'établissement, immobilisé, capital, résultat et dettes à long terme ont un caractère permanent: les actifs ne sont que difficilement transformables en espèces et les passifs sont exigibles seulement dans un horizon plus ou moins éloigné. Les stocks, comptes clients et trésorerie sont en principe facilement transformables en espèces: on parle d'actifs circulants. De même, les dettes à court terme sont exigibles dans un plus bref délai: on parle de dettes circulantes.

On perçoit l'importance d'un financement des immobilisés par des ressources permanentes: en effet emplois et ressources doivent avoir même «durée». La différence entre ressources permanentes et actif stable est appelée fonds de roulement. Il devrait être positif. Il exprime dans quelle mesure les activités normales de l'entreprise sont financées par des ressources permanentes.

Les données dégagées lors de ce module permettent d'établir un bilan prévisionnel de l'entreprise future. On constitue ce bilan d'une part au moment du départ de l'entreprise (bilan d'ouverture) et d'autre part lors du premier exercice de l'entreprise. Des exemples de bilans sont présentés en annexe.

L'ensemble des informations mis sur pied ci-dessus vous permet de développer votre Business Plan. Ceci dit, il vous est possible dès à présent d'aménager un contrôle efficace des résultats réels en les comparant à votre plan, d'en tirer des conclusions et de réagir de façon opportune.

Le modèle présenté ici, aussi simpliste qu'il soit, constitue une base à partir de laquelle vous pouvez développer des modèles de plus en plus complexes et proches de la réalité.

De plus il vous permet de «tester», avant d'affronter la réalité, l'impact sur le fonctionnement de votre entreprise de certains facteurs qui sont seulement difficilement prévisibles: chiffre d'affaires, délais de paiement, etc. ...

En tout état de cause, il vous permet de réaliser votre objectif le plus imminent, c'est-à-dire de vérifier la faisabilité et la rentabilité potentielle de votre projet, et par-là de convaincre vos bailleurs de fonds (banquier, partenaires, ...) de la rationalité de votre projet.

ANNEXE I. EXEMPLE CHIFFRÉ D'UN PROJET DE CRÉATION D'ENTREPRISE

Notons que cet exemple chiffré sert uniquement d'illustration des concepts développés jusqu'ici. Les montants y utilisés sont dépourvus de tout réalisme, car comme on l'a déjà répété à maintes reprises la quantification du projet dépend essentiellement de la situation précise du créateur, de ses ressources, de ses aspirations, de la situation actuelle sur le marché, de la structure du projet, etc. ...

Cependant l'exemple montre bien ce qu'il faut entendre par plan de financement, analyse de rentabilité etc. ...

De plus l'exemple montre dans quelle mesure on est amené, voire même forcé de procéder par simplifications vue l'imprévisibilité de certains détails.

ANNEXE 1: EXEMPLE DE CALCUL DE BESOINS DE CAPITAL (TOUS LES MONTANTS SONT EN EUR)

1. BESOIN EN CAPITAL D'INVESTISSEMENT

Terrain, construction		-
Mobilier de bureau		5.000
Machines, outillage		62.500
Parc automobile		11.250
Stocks	18.750 (Valeur stock) = 18.750 / 5 (5 rotations par an)	3.750
Frais d'établissement		6.250
INVESTISSEMENTS		88.750

2. BESOIN EN CAPITAL D'EXPLOITATION

Frais de personnel	33.750 par an	
Loyer	6.500 par an	
Electricité, gaz, chauffage, ...	4.000 par an	
Frais du parc automobile	1.250 par an	
Frais de bureaux	6.250 par an	
Charges d'intérêt	6.250 par an	
Prélèvements	37.500 par an	
Autres, imprévus,...	6.250 par an	
	101.750 par an	
	= 101.750 / 360	
	= 283 par jour	
avec une durée de production de 14 jours:	3.962 par cycle de production	3.962
Chiffre d'affaires espéré	250.000 par an	
avec un délai de paiement de 30 jours	= 250.000 / 360x30 = 20.833	20.833

BESOIN EN CAPITAL TOTAL :

113.545

Notons qu'en ce qui concerne le cycle de production ainsi que la rotation annuelle des stocks, les valeurs sont fortement dépendantes du secteur d'activité. Des valeurs moyennes «sectorielles» peuvent cependant être obtenues auprès de la Chambre des Métiers ou dans la littérature professionnelle.

ANNEXE 2: EXEMPLE DE CALCUL D'EMPRUNT (EN EUR)

Montant du prêt	112.500
Taux d'intérêt	5,50%
Durée du prêt	10

Emprunt à remboursement par tranches égales :

EMPRUNT		REMBOURSEMENTS		
FIN ANNÉE	MONTANT	CAPITAL	INTÉRÊTS	TOTAL
1	112.500	11.250	6.187,50	17.437,50
2	101.250	11.250	5.568,75	16.818,75
3	90.000	11.250	4.950	16.200
4	78.750	11.250	4.331,25	15.581,25
5	67.500	11.250	3.712,50	14.962,50
6	56.250	11.250	3.093,75	14.343,75
7	45.000	11.250	2.475	13.725
8	33.750	11.250	1.856,25	13.106,25
9	22.500	11.250	1.237,50	12.487,50
10	11.250	11.250	618,75	11.868,75
TOTAL		112.500	34.031,25	146.531,25

Emprunt à remboursement par annuités constantes :

EMPRUNT		REMBOURSEMENTS		
FIN ANNÉE	MONTANT	CAPITAL	INTÉRÊTS	TOTAL
1	112.500	8.737,63	6.187,50	14.925,13
2	103.762,36	9.218,20	5.706,93	14.925,13
3	94.544,18	9.725,20	5.199,93	14.925,13
4	84.819	10.260,08	4.665,05	14.925,13
5	74.558,90	10.824,38	4.100,75	14.925,13
6	63.734,53	11.419,73	3.505,40	14.925,13
7	52.314,80	12.047,80	2.877,33	14.925,13
8	40.267	12.710,45	2.214,68	14.925,13
9	27.556,55	13.409,53	1.515,60	14.925,13
10	14.147,03	14.147,03	778,08	14.925,13
TOTAL		112.500	36.751,25	149.251,30

ANNEXE 3:
PLAN DE FINANCEMENT
(EN EUR)

Imaginons que le projet en question sera financé comme suit :

SOURCE DE FINANCEMENT	MONTANT	% AU TOTAL	COMISSIONS, CHARGES	MONTANT NET	TAUX D'INTÉRÊT	DURÉE EN ANNÉES	DATE DE PREMIER REMBOURSEMENT
Fonds propres	31.250	27%	0	31.250	-	-	-
Subventions	3.125	3%	0	3.125	-	-	-
Prêt à taux réduit	37.500	32%	2%	36.750	6,50%	4	Année 1
Prêt Banque XY	43.750	38%	2%	42.875	8,75%	5	Année 1
	115.625	100%		114.000			

Afin de faciliter l'exposé, on suppose qu'il s'agit de prêts à remboursement par annuités constantes et que les premiers remboursements se font dès la première année par 4 tranches annuelles.

Les fonds propres ainsi que les subventions ne donnent pas lieu à un remboursement.

Ces données suffisent pour établir le tableau récapitulatif des encaissements et décaissements à réaliser lors des 3 premières années de la vie de l'entreprise.

SOURCE DE FINANCEMENT	ANNÉE 1					ANNÉE 2	ANNÉE 3
	MOIS 1	MOIS 3	MOIS 6	MOIS 9	MOIS 12		
Fonds propres	31.250						
Subsides	3.125						
Prêt A	36.750	-3.839,15	-3.839,15	-3.839,15	-3.839,15	-15.356,60	-15.356,60
Prêt B	42.875	-4.707,57	-4.707,57	-4.707,57	-4.707,57	-18.830,30	-18.830,30
	114.000	-8.546,72	-8.546,72	-8.546,72	-8.546,72	-34.186,90	-34.186,90

→ Ce tableau sera utile lors de l'analyse de rentabilité et de liquidité du projet.

ANNEXE 4: ANALYSE DE RENTABILITÉ ET DE LIQUIDITÉ

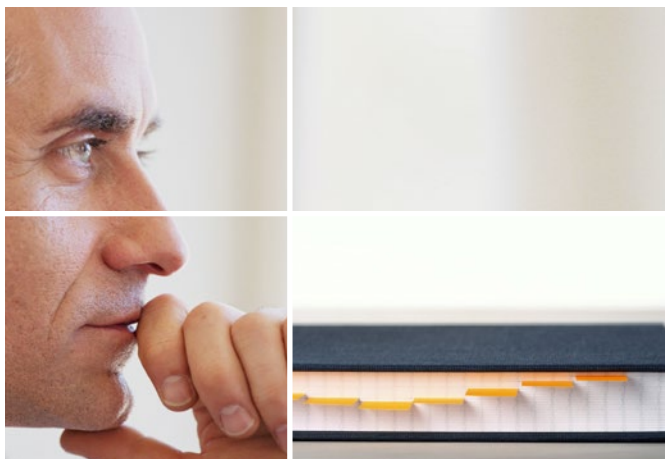
Quelques remarques s'imposent.

Tout d'abord les calculs ci-après se basent sur les développements précédents. Lorsque des hypothèses ou estimations s'avèrent nécessaires, il en est fait mention.

L'étude de cet exemple montre que le lien existant entre liquidité et rentabilité n'est pas immédiat. En effet tandis que l'entreprise travaille à rentabilité négative lors des premiers mois, sa liquidité est largement favorable. Cette trésorerie positive est cependant fragile. On constate que la trésorerie oscille autour de quelques 2 500 seulement. Un retard de paiement d'un seul client peut la faire basculer.

La rentabilité est négative durant les premiers mois. Ceci semble normal aussi car il faut un certain temps pour mettre sur pied la production, développer la clientèle etc. ...

Cependant on conçoit immédiatement le point faible de toute analyse prévisionnelle de ce genre: le chiffre d'affaires. En effet, tandis que la plupart des valeurs en jeu sont assez facilement palpables ou du moins déductibles, d'autres informations, tel que le chiffre d'affaires reste un élément en grande partie aléatoire. Toute la construction dépend en quelque sorte du réalisme attaché à cette donnée. Comment alors minimiser cette incertitude?



ESTIMATION, DES CHIFFRES CLÉS DU PROJET - RENTABILITÉ

(1) Chiffre d'affaires (en EUR)

	MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4	MOIS 5	MOIS 6	MOIS 7 - 12	ANNÉE 2	ANNÉE 3
Par période	11.875	14.500	20.000	22.125	22.500	22.750	136.250	275.000	302.500
Cumul annuel	11.875	26.375	46.375	68.500	91.000	113.750	250.000	275.000	302.500

Remarques:

- Il faut tenir compte d'une certaine période de lancement de la production et de la vente. En fait il faudra un certain temps pour que l'entreprise ait atteint sa vitesse de croisière.
- On estime un accroissement annuel de 10 % du chiffre d'affaires. Cet accroissement peut provenir en partie de l'inflation, de l'augmentation des prix ou de l'augmentation des volumes vendus.
- On ne considère ni remises, ristournes ou rabais.

(2) Coût des matières utilisées

	MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4	MOIS 5	MOIS 6	MOIS 7 - 12	ANNÉE 2	ANNÉE 3
Matériel	3.918,75	4.785	6.600	7.301,25	7.425	7.507,5	44.962,5	90.750	99.825
Stock									
TOTAL	3.918,75	4.785	6.600	7.301,25	7.425	7.507,5	44.962,5	90.750	99.825

- On estime que la part des matières revient à 33 % du chiffre d'affaires.
- La constitution initiale du stock n'intervient pas dans la rentabilité de l'affaire. Il s'agit d'une simple transaction de bilan.
- On estime que les variations de stocks sont nulles durant les années 2 et 3.

(3) Sous-traitants

	MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4	MOIS 5	MOIS 6	MOIS 7 - 12	ANNÉE 2	ANNÉE 3
Sous-traitants	0	0	0	0	0	0	0	0	0

- On estime que l'entreprise ne travaille pas avec des sous-traitants.

(5) Services et biens divers (en EUR)

	MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4	MOIS 5	MOIS 6	MOIS 7 - 12	ANNÉE 2	ANNÉE 3
Frais de locaux	875	875	875	875	875	875	5.250	10.500	10.500
Frais de matériel	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Frais de ventes	677,07	677,07	677,07	677,07	677,07	677,07	4.062,50	8.125	8.125
Frais administratifs	520,83	520,83	520,83	520,83	520,83	520,83	3.125	6.250	6.250
Imprévus	520,83	520,83	520,83	520,83	520,83	520,83	3.125	6.250	6.250
TOTAL	2.593,75	2.593,75	2.593,75	2.593,75	2.593,75	2.593,75	15.562,50	31.125	31.125

Les différents postes se calculent comme suit :

FRAIS DE LOCAUX :

Loyer	6.500
Electricité, chauffage, ...	4.000
	10.500 par an = 875 par mois

FRAIS DE MATÉRIEL : inclus dans autres et imprévus : 0 par mois

FRAIS DE VENTES :

Parc automobile (50 %)	625
Publicité, promotion	7.500
	8.125 par an = 677,08 par mois

FRAIS ADMINISTRATIFS :

Frais de bureau	6.250 par an = 520,83 par mois
Imprévus	6.250 par an = 520,83 par mois

(7) Frais de personnel

	MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4	MOIS 5	MOIS 6	MOIS 7 - 12	ANNÉE 2	ANNÉE 3
Personnel	2.812,50	2.812,50	2.812,50	2.812,50	2.812,50	2.812,50	16.875	33.750	33.750
Prélèvements	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	18.750	37.500	37.500
TOTAL	5.937,50	5.937,50	5.937,50	5.937,50	5.937,50	5.937,50	35.625	71.250	71.250

→ On estime que l'entreprise n'occupe qu'une personne.

(8) Taxes diverses

	MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4	MOIS 5	MOIS 6	MOIS 7 - 12	ANNÉE 2	ANNÉE 3
Taxes	250	250	250	250	250	250	1.500	3.000	3.000

→ Ce montant est largement dépendant du projet considéré.

(10) Résultat financier

	MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4	MOIS 5	MOIS 6	MOIS 7 - 12	ANNÉE 2	ANNÉE 3
Charges	2.088,55	2.088,55	2.088,55	2.032,53	2.032,53	2.032,53	11.639,37	20.635,43	16.124,50

→ On estime que les charges financières sont provisionnées chaque mois, afin de répartir leur impact sur toute leur durée.

	MOIS 1 - 3	MOIS 4 - 6	MOIS 7 - 12	ANNÉE 2	ANNÉE 3	ANNUITÉ CONSTANTE
Prêt A	2.437,50	2.346,40	4.395,40	7.409,67	5.133,15	15.356,60
Prêt B	3.828,13	3.751,17	7.243,97	13.225,75	10.991,35	18.830,30
	6.265,63	6.097,57	11.639,37	20.635,43	16.124,50	34.186,90

→ Attention, il ne s'agit ici que de la partie INTERETS du remboursements des prêts.

(12) Amortissements

	MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4	MOIS 5	MOIS 6	MOIS 7 - 12	ANNÉE 2	ANNÉE 3
Amortissement	1.532,97	1.532,97	1.532,97	1.532,97	1.532,97	1.532,97	9197,82	18.395,83	18.395,83

	MONTANT	DUREE DE VIE	PAR AN	PAR MOIS
Mobilier de bureau	5000	5	1.000	83,33
Machines, outillage	62.500	5	12.500	1.041,67
Parc automobile	11.250	4	2.812,50	234,37
Frais d'établissement	6.250	3	2.083,33	173,60
	85.000		18.395,83	1.532,97

→ Il s'agit ici d'amortissements linéaires.

RENTABILITE	MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4	MOIS 5	MOIS 6	MOIS 7 - 12	ANNÉE 2	ANNÉE 3
Chiffre d'affaires	11.875	14.500	20.000	22.125	22.500	22.750	136.250	275.000	302.500
Coût des matières	3.918,75	4.785	6.600	7.301,25	7.425	7.507,50	44.962,50	90.750	99.825
Sous-Traitants	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marge brute	7.956,25	9.715	13.400	14.823,75	15.075	15.242,50	91.287,50	184.250	202.675
Services et biens divers	2.593,75	2.593,75	2.593,75	2.593,75	2.593,75	2.593,75	15.562,50	31.125	31.125
Valeur ajoutée	5.362,50	7.121,25	10.806,25	12.230	12.481,25	12.648,75	375.725	153.125	171.550
Frais de personnel	5.937,50	5.937,50	5.937,50	5.937,50	5.937,50	5.937,50	35.625	71.250	71.250
Taxe diverses	250	250	250	250	250	250	1.500	3.000	3.000
Résultat brut d'exploitation	-825	933,75	4.618,75	6.042,50	6.293,75	6.461,25	38.600	78.875	97.300
Résultat financier	2.088,55	2.088,55	2.088,55	2.032,52	2.032,52	2.032,53	11.639,37	20.635,42	16.124,50
Capacité brut d'autofin.	-2.913,55	-1.154,80	2.530,20	4.009,97	4.261,22	4.428,73	26.960,63	58.239,57	81.175,50
Amortissements	1.532,97	1.532,97	1.532,97	1.532,97	1.532,97	1.532,97	9.197,93	18.395,83	18.395,83
Résultat avant impôts	-4.446,53	-2.687,77	997,23	2.477	2.728,25	2.895,75	17.762,70	39.843,75	62.779,67
Cumul annuel	-4.446,53	-7.134,30	-6.137,07	-3.660,10	-931,85	1.693,87	19.726,60	39.843,75	262.779,67
Cumul absolu	-4.446,53	-7.134,30	-6.137,07	-3.660,10	-931,85	1.693,87	19.726,60	59.570,32	122.350

ESTIMATION DES CHIFFRES CLÉS
DU PROJET - LIQUIDITE

DISPONIBLE LORS DU LANCEMENT	
Fonds propres	31.250
Subventions	3.125
Prêt A	36.750
Prêt B	42.875
	114.000
INVESTISSEMENTS	
Mobilier	5.000
Frais d'établissement	6.250
Machines, outillage	62.500
Parc automobile	11.250
	85.000

STOCKS	18.750
CHARGES FINANCIÈRES	
Il s'agit ici des montants totaux du remboursement.	
Les remboursements se font par annuités constantes et 4 fois par an, c.-à-d. à la fin des mois 3, 6, 9 et 12.	
	ANNUITÉ
Prêt A	3.839,15
Prêt B	4.707,57
	8.546,72

LIQUIDITE	MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4	MOIS 5	MOIS 6	MOIS 7 - 12
DISPONIBLE							
Banque, Caisse, ...	114.000						
Surplus mois précédent		1.468,75	643,75	0	0	3.692,02	1.439,05
TOTAL DISPONIBLE	114.000	1.468,75	643,75	0	0	3.692,02	1.439,05
Encaissements	0	11.875	14.500	20.000	22.125	22.500	136.291,67
TOTAL ENTRÉES	114.000	13.343,75	15.143,75	20.000	22.125	26.192,02	137.730,72
Investissements	-85.000						
Stocks	-18.750						
Matériel	0	-3.918,75	-4.785	-6.600	-7.301,25	-7.425	-44.976,25
Salaires	-2.812,50	-2.812,50	-2.812,50	-2.812,50	-2.812,50	-2.812,50	-16.875
Prélèvements	-3.125	-3.125	-3.125	-3.125	-3.125	-3.125	-18.750
Services et Biens divers	-2.593,75	-2.593,75	-2.593,75	-2.593,75	-2.593,75	-2.593,75	-15.562,50
Taxes	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-1.500
Charges financières			-8.546,72			-8.546,72	-17.093,44
Découvert mois précédent		0	0	-6.969,22	-2.350,47	0	0
TOTAL SORTIES	-112.531,25	-12.700	-22.112,97	-22.350,47	-18.432,97	-24.752,97	-114.757,20
Disponible	114.000	1.468,75	643,75	0	0	3.692,02	1.439,05
+ Entrées	0	11.875	14 500	20.000	22.125	22.500	136.291,67
- Sorties	-112.531,25	-12.700	-22.112,97	-22.350,47	-18.432,97	-24.752,97	-114.757,20
SURPLUS	1.468,75	643,75	0	0	3.692,02	1.439,05	22.973,52
DÉCOUVERT	0	0	-6.969,22	-2.350,47	0	0	0

ANNEXE 5: BILAN PRÉVISIONNEL

Le bilan prévisionnel s'établit assez facilement avec les données développées au cours de ce module.

Le bilan d'ouverture constate uniquement l'achat des immobilisations (mobilier, machines et outillage, parc automobile) et la constitution des stocks.

Le bilan après une année de fonctionnement se présente déjà de manière plus complexe.

Du côté de l'ACTIF, on constate que:

- La valeur des immobilisés a diminué par suite des amortissements effectués;
- Le montant des stocks reste inchangé. En effet on suppose que, une fois le stock initial constitué, on procède à des renouvellements de ce dernier au fur et à mesure de l'utilisation (vente) des matières;
- Les créances commerciales dues aux délais de paiement accordés aux clients s'élèvent à plus de 22.500 €;
- La trésorerie a augmenté suite à la bonne marche de l'affaire.

Du côté du PASSIF, on remarque que:


- Le capital reste stable vu qu'on n'a pas procédé à une augmentation de capital;
- Cependant les fonds propres de l'entreprise ont augmenté suite au report du résultat de la première année;
- Le montant des dettes à long terme diminue suite aux remboursements opérés durant l'année. On voit que les charges d'intérêt relatives aux emprunts réalisés n'interviennent pas au niveau du bilan si ce n'est dans le résultat de l'exercice;
- Les dettes commerciales envers les fournisseurs ont augmenté. En effet on considère que les fournisseurs accordent des délais de paiement de 30 jours à l'entreprise.

De plus, on constate que l'entreprise jouit d'une certaine santé financière. Tous les actifs stables sont financés par des ressources permanentes. De plus la position de trésorerie est positive. Vu le résultat positif l'entreprise a augmenté ses fonds propres et sa capacité d'autofinancement.

BILAN PRÉVISIONNEL (EN EUR)


Bilan au 1.1. du Mois 1 de l'année 1.

ACTIF		PASSIF	
Frais d'établissement	6.250	Capital	34.375
		Résultat	
Immobilisé		Dettes à long terme	
→ Mobilier	5.000	→ Prêt A	36.750
→ Machines	62.500	→ Prêt B	42.875
→ Parc Automobile	11.250		
Stocks	18.750	Dettes à court terme	
		→ dettes bancaires	
Clients		→ dettes commerciales	
Trésorerie	10.250		
Autres emplois		Autres ressources	0
TOTAL ACTIF	114.000	TOTAL PASSIF	114.000
Actif stable:	85.000	Ressources permanentes:	114.000

	Fonds de roulement:	29.000
	Besoin en fonds de roulement:	18.750
	Position de trésorerie:	10.250

Bilan au 1.1. du Mois 1 de l'année 2.

ACTIF		PASSIF	
Frais d'établissement	4.166,68	Capital	34.375
		Résultat	19.726,60
Immobilisé		Dettes à long terme	
→ Mobilier	4.000	→ Prêt A	30.572,70
→ Machines	50.000	→ Prêt B	38.867,97
→ Parc Automobile	8.437,5		
Stocks	18.750	Dettes à court terme	
		→ dettes bancaires	7.493,75
Clients	22.708,32	→ dettes commerciales	
Trésorerie	22.973,52		
Autres emplois		Autres ressources	0
TOTAL ACTIF	131.036,02	TOTAL PASSIF	131.036,02
Actif stable:	66.604,17	Ressources permanentes:	123.542,27

	Fonds de roulement:	56.938,10
	Besoin en fonds de roulement:	33.964,58
	Position de trésorerie:	22.973,52

ANNEXE II. LE PLAN D'ENTREPRISE

Le but de ce module :

→ **EXPOSER L'ENSEMBLE DES ANALYSES ET RÉFLEXIONS OPÉRÉES JUSQU'ICI AFIN DE CONVAINCRE LES BAILLEURS DE FONDS ET AUTRES INTÉRESSÉS**

Après avoir parcouru les étapes précédentes du processus de planification, à savoir:

- Analyse personnelle;
- Choix du mode d'indépendance;
- Choix de la forme juridique;
- Conceptualisation;
- Etablissement du business plan;

Il importe maintenant de résumer toutes ces idées et de les mettre sous une forme permettant la présentation à tout public intéressé (banquier, partenaires, etc. ...).

→ ANNEXE II. PLAN D'ENTREPRISE

Vous avez donc franchi les différentes étapes du processus de planification. Il importe maintenant de mettre l'ensemble de vos réflexions et analyses sous une forme qui vous permet un exposé de votre projet aux parties tiers intéressées: bailleurs de fonds, partenaires éventuels, membres de la famille, ...

Voici donc un modèle de «Plan d'entreprise» reprenant les caractéristiques principales de votre projet.

En définitive, ce plan répertorie tous les éléments de planification qui ont été abordés jusqu'à présent dans cette brochure et reflète vos projets et votre esprit d'entreprise.

N'hésitez pas à compléter cette esquisse si vous estimez que vous avez d'autres informations importantes à communiquer.

Le Business Plan comprend les sections suivantes:

PARTIE A: RÉSUMÉ

Identité du créateur ou du partenariat, forme juridique, origine de l'idée, lancement du projet de création d'entreprise, investissement/financement, opportunités et risques.

PARTIE B: PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DU PROJET

- Concept d'établissement (philosophie, objectifs, stratégies, forme juridique...);
- Direction/Créateur(s);
- Estimation du marché;
- Analyse de l'implantation;
- Analyse de la concurrence;
- Marketing;
- Relations commerciales;
- Perspectives (opportunités/risques);
- Capital requis (en ce compris plan d'amortissement, stock de matériel et plan de personnel);
- Financement;
- Plan de liquidité;
- Prévisions de rendement et de rentabilité;
- Le cas échéant, calcul de chiffre d'affaires minimal (analyse de rentabilité).

PARTIE C: ANNEXE

- Curriculum vitæ;
- Données et explications complémentaires sur les éléments précités;
- Offres relatives aux biens à acheter;
- Contrat de location ou de gérance;
- Inventaire;
- En cas de projet de construction : copie de tous les documents nécessaires (non certifiés);
- Contrat d'achat, bilans/comptes annuels, analyse économique actuelle.

PLAN D'ENTREPRISE

Nom du projet	Nom du créateur
Adresse privée	
N° de téléphone	N° de téléfax
N° GSM	Adresse E-Mail
Branche	

6.5.1. DONNÉES PERSONNELLES RELATIVES AU CRÉATEUR

Date de naissance	Lieu de naissance	
Nationalité	Etat civil	Nombre d'enfants
Formation / Qualification	Titre professionnel	
Formation(s) complémentaire(s)		
Expérience professionnelle		
CV professionnel		

6.5.2. DONNÉES RELATIVES À L'ENTREPRISE FUTURE

Dénomination de l'entreprise
Forme juridique
Création, participation ou reprise
Siège de l'entreprise
Emplacement(s)
Capital de l'entreprise
Partenaire(s) éventuel(s)
Date d'ouverture

6.5.3. LE CONCEPT DE L'ENTREPRISE

Produit(s) offert(s)
Marché(s) visé(s)
Potentiel de marché
Concurrent(s) potentiel(s)
Prix pratiqués actuellement
Evolution des marchés

Services supplémentaires offerts aux clients

Actions de publicité envisagées

Organisation de la distribution

Commentaires

6.5.4. LE BUSINESS PLAN

Chiffre d'affaires escompté

Volume des ventes

Résultat avant impôts

Nombre de personnes occupées

Fonds propres

Capitaux étrangers

Commentaires

EN ANNEXE:

- Tableau des besoins en capitaux;
- Tableau de financement;
- Analyses de rentabilité et de liquidité;
- Bilans prévisionnels.

Divers et autres commentaires

7. LES DÉMARCHES BANCAIRES

A quoi être attentif dans les relations avec les banques?

7.1. RELATIONS PROFESSIONNELLES AVEC LES BANQUES

Dans le choix d'un établissement, il convient de veiller à ce que la banque soit également adaptée à votre activité. Les conditions ne sont pas le seul critère décisif dans les relations avec une banque, et une grande attention doit également être accordée à d'autres aspects:

- Une attitude commerciale équitable à l'égard de votre activité, même en période de crise;
- Un service de consultation objectif, efficace, prévenant et adapté aux besoins de votre activité;
- Un traitement rapide de vos demandes;
- La définition d'exigences appropriées pour la constitution de sécurités;
- La flexibilité en cas de circonstances et de demandes particulières.

En marge de la compétence et de l'engagement du banquier, le contact personnel revêt également une importance primordiale pour une relation sans accroc avec la banque. Les changements fréquents d'interlocuteurs sont une source d'irritations et entravent dès lors l'établissement d'une relation de proximité et de confiance dans les affaires.

L'entretien de relations professionnelles avec plusieurs banques et instituts de crédit procure un bon aperçu des conditions et des prestations offertes. Cela atténue en outre la dépendance vis-à-vis d'un établissement et crée des échappatoires en cas de désaccords.

L'équité, l'intégrité et l'ouverture constituent des conditions indispensables dans le domaine du crédit. En conséquence, ne dissimulez aucune information sur votre entreprise et tenez vos banques au courant de l'évolution de vos affaires. Vous devez par ailleurs penser à avertir les banques en temps utile de certaines tendances. Ne promettez pas plus que vous ne pouvez donner. Respectez les arrangements convenus.

7.1.1. PRÉSENTATION PROPRE DE L'ENTREPRISE

Le développement d'une entreprise, pendant les périodes prospères comme moroses, dépend de la compétence et du talent de son dirigeant. La perspective d'entreprise, les connaissances économiques et les aptitudes à la direction sont les clés de la prospérité. En marge de caractéristiques personnelles satisfaisantes, les banques recherchent chez vous des capacités entrepreneuriales, ainsi qu'un savoir et un savoir-faire propres à votre secteur d'activité. Elles escomptent également que vous connaissiez les atouts et les points faibles de votre entreprise et que vous puissiez expliquer les situations inhabituelles. De même, vous devez être en mesure d'évaluer de façon réaliste et de décrire les limites et les possibilités économiques de votre activité. La personnalité du chef d'entreprise doit lui permettre d'inspirer auprès de la banque la confiance, la compétence, le dynamisme et la force de persuasion. Les traits tels que l'ouverture, l'intégrité, l'équité et le sens des responsabilités représentent également un critère d'évaluation essentiel pour les banques. Efforcez-vous par conséquent de témoigner de ces aptitudes et de ces caractéristiques dans vos relations avec les banques. Il va sans dire qu'une connaissance détaillée et approfondie du secteur, ainsi que de l'environnement économique de l'entreprise, est supposée acquise.

Outre les conditions personnelles, l'honorabilité économique de l'entreprise doit également être assurée. Elle suppose principalement:

- Une assise financière solide;
- Une bonne productivité;
- Une bonne liquidité;
- Des prélèvements personnels appropriés;
- Une caution.

7.1.2. LES DÉMARCHES BANCAIRES

Les banques tirent d'importantes conclusions sur vous et votre entreprise à partir d'un entretien de demande de crédit. Ces conclusions servent de base à l'estimation de votre solvabilité personnelle, de votre entreprise et de vos capacités entrepreneuriales. C'est pourquoi les entretiens avec les banques doivent toujours être minutieusement préparés. A ce titre, il convient de réunir l'ensemble des documents nécessaires à la banque pour l'examen de votre solvabilité et de définir votre fil conducteur pour l'entretien.

Les documents qui contiennent des données fondamentales sur votre entreprise, ainsi que les articles parus dans la presse spécialisée et régionale, peuvent également s'avérer utiles. Aux fins de l'évaluation de votre patrimoine, il est également judicieux de présenter différents contrats, tels que l'acte de société ou le contrat de mariage, et d'autres documents, tels que les expertises de valeur, les polices d'assurance contre l'incendie et des justificatifs similaires. Si l'entretien est motivé par un projet d'investissement, il est indispensable de fournir un plan d'investissement détaillé, ainsi que de soumettre dès ce moment à la banque des projections de financement. En conséquence, il est judicieux de discuter au préalable avec un conseiller de la Chambre des Métiers. En fonction de l'objet du financement, il peut également être utile, par principe, d'apporter à la banque des concepts de consolidation sur la transmission de l'entreprise, des concepts de création d'entreprise, etc.

7.1.3. L'OPINION DE LA BANQUE À VOTRE SUJET

Les banques appliquent en général quatre critères pour examiner la solvabilité d'un client:

- la solvabilité personnelle du chef d'entreprise;
- l'honorabilité économique de l'entreprise et du chef d'entreprise;
- les perspectives économiques du secteur et de l'entreprise;
- les garanties disponibles.

Votre solvabilité personnelle dépend dans une large mesure de l'impression que vous éveillez chez votre partenaire lors d'une négociation sur un crédit.

Votre honorabilité économique est déterminée sur la base d'une analyse des comptes annuels, en prenant en considération les mouvements de comptes, l'escompte des factures de fournisseurs, les remboursements de chèques et les protêts de traites. La banque inclut également dans les facteurs de décision l'organisation, les produits et les services de l'entreprise, et ses débouchés.

Une importance particulière est également attribuée aux informations sur la conjoncture économique et l'évolution du secteur dans lequel votre entreprise exerce ses activités.

De surcroît, la banque recourt à des garanties afin de limiter les risques de perte.

Les garanties sont évaluées sur la base de leur potentiel de réalisation.

La banque arrête sa décision sur votre solvabilité à la lumière des quatre critères précités. La plupart du temps, elle classe même les emprunteurs dans différentes catégories de solvabilité. Ce classement conditionne largement la marge de manœuvre de la négociation.

7.1.4. LA BANQUE REFUSE UNE DEMANDE DE CRÉDIT

Les raisons du refus d'une demande de crédit peuvent être multiples:

- Avez-vous donné une image défavorable lors de votre dernier entretien de demande de crédit?
- Avez-vous manqué à un engagement?
- La situation du marché s'est-elle dégradée pour votre entreprise?
- Vos bilans sont-ils trop mauvais?
- Avez-vous suffisamment informé la banque?
- Des chèques sont-ils restés impayés?
- Des protêts ont-ils été émis?
- Le banquier ou la direction de la banque ont-ils été remplacés et d'autres principes sont-ils désormais appliqués pour l'octroi de crédits?



Si la banque a refusé votre demande de crédit, vous ne devez pas pour autant baisser les bras. Essayez plutôt de comprendre les raisons de cette décision. Le cas échéant, vous pouvez encore rectifier certains éléments et faire changer la banque d'avis. Introduisez une demande de crédit auprès d'une autre banque, où un jugement différent peut éventuellement être prononcé. Si toutefois plusieurs banques refusent de vous accorder un crédit, c'est que de graves lacunes sont à déplorer, que vous devez combler dans les meilleurs délais.

Un entretien avec votre banque habituelle

La promesse de crédit d'une banque est intimement liée à un concept d'entreprise prometteur. Une discussion bien préparée et convaincante avec le banquier revêt toutefois une importance tout aussi grande.

Voici cinq règles à respecter:

→ Se préparer en profondeur

Une bonne préparation de l'entretien est indispensable. L'exercice comprend notamment l'élaboration d'un concept mûrement réfléchi, qui s'articule autour de données précises sur la nature et l'ampleur des investissements requis, un calcul de rentabilité détaillé et les filières de distribution planifiées de l'entreprise.

→ Afficher une apparence sûre

Un créateur d'entreprise n'est pas un simple demandeur, mais un futur partenaire professionnel qui représente également un intérêt pour la banque. Montrez-vous donc sûr de vous.

→ Solliciter des subventions publiques

Vous devez en premier lieu convaincre la banque de financer votre projet. Le financement le plus avantageux se compose en règle générale de subventions publiques, complétées par un prêt de votre banque habituelle. Insistez absolument pour passer en revue les possibilités de soutien public.

→ Connaître les programmes de subventions

Renseignez-vous dès avant le premier entretien à la banque sur les produits de financement envisageables dans votre situation. Vous anticipez ainsi le prétexte selon lequel il n'existe pas d'argent à des conditions avantageuses pour vos besoins d'investissement.

→ Comparer les conditions

Si une banque refuse de vous accorder un financement, cela ne signifie pas automatiquement l'arrêt de mort de votre projet. Adressez-vous à d'autres banques. Et n'oubliez pas de comparer les conditions des crédits bancaires: vous pourrez constater de profondes disparités.

Si vous rencontrez malgré tout un problème avec votre banque habituelle

- Procédez à une analyse des points faibles de votre concept d'entreprise, le cas échéant, avec l'aide de conseillers professionnels;
- Avez-vous déjà bénéficié d'une séance de consultation sur la création d'entreprise auprès de la Chambre des Métiers? Demandé des conseils à une association? Où fait appel à des spécialistes expérimentés?
- Consolidez vos fonds propres et, si possible, envisagez l'association de partenaires. Abordez des sociétés de participation par apport de capital;
- Vos chances d'obtenir l'approbation d'un institut de crédit à une demande d'aide de fonds propres seront augmentées si vous faites rédiger une «expertise professionnelle» par la Chambre des Métiers, une association de représentation professionnelle, un conseiller d'entreprise ou un expert comptable;
- Ayez recours à l'économie de marché pour les consultations de financement. Le cas échéant, n'hésitez pas à négocier en parallèle avec deux banques. En égard aux risques existants, aucune banque ne vous le reprochera. Si une banque refuse votre demande de financement, il vous restera encore une corde à votre arc et vous ne devrez pas recommencer les discussions depuis le début. Enfin, pour des projets relativement importants, ce procédé peut aboutir à un crédit appuyé par plusieurs banques, dans lequel deux instituts de crédit se partagent le risque du financement;
- En cas de refus, demandez à la banque de vous indiquer les motifs concrets de sa décision. Exploitez ces informations dans votre analyse des points faibles;
- Du reste, le rejet d'une demande de prêt subventionné par votre banque habituelle ne possède aucun caractère officiel;
- Pas de garanties (suffisantes)? Interrogez les banques précisément sur les possibilités de constitution de sécurités auprès des banques de cautionnement. Etudiez attentivement au préalable les brochures sur les programmes de subventions!
- Examinez d'autres possibilités de financement, telles que le leasing et les solutions similaires.

8. GESTION ET SUIVI

Le but de ce module :

- **EXPOSER LES PRIORITÉS DE L'ENTREPRISE EN FONCTION DE SON ÂGE**
- **METTRE À POINT UN TABLEAU DE BORD D'INDICATEURS FINANCIERS**
- **DÉFINIR LES ACTIONS À ENTREPRENDRE EN CAS DE DYSFONCTIONNEMENTS**

Les priorités et les objectifs d'une entreprise évoluent avec son âge et peuvent se résumer comme suit:

HORIZON DE VUE	Liquidité	On essayera de définir et d'expliquer ces priorités de l'entreprise et de développer un tableau de bord permettant le contrôle des objectifs ainsi que de fournir les instruments nécessaires pour réagir face à une situation donnée.
	Gestion clients	
	Gestion projets	
	Disponibilité ressources	
	Rentabilité	
	Carnet de commandes	
	Gestion fournisseurs	
	Croissance	
	← Nouveaux marchés et produits	
	...	

GESTION ET SUIVI

Les objectifs et priorités d'une entreprise évoluent avec son âge. Une entreprise récemment établie a évidemment d'autres soucis qu'une entreprise bien installée dans son marché.

Dans ce module on mettra sur pied les objectifs principaux d'une entreprise nouvelle lors de son évolution dans le temps. Ces objectifs peuvent même être contradictoires suivant l'horizon de vue. Ensuite on proposera un modèle de tableau de bord regroupant un certain nombre d'indicateurs. Ces indicateurs permettront d'avoir une vision globale de la marche des affaires et de déceler ainsi d'éventuels dysfonctionnements. On donnera aussi un bref aperçu quant aux actions à entreprendre pour corriger d'éventuelles situations insatisfaisantes.

8.1. LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Lorsqu'on s'occupe de politique d'entreprise et de ses objectifs et aspirations, on distingue généralement trois horizons:

- Le court terme: le jour, la semaine, le mois;
- Le moyen terme: le mois, le trimestre;
- Le long terme: l'année voire 5, 10 ans.

Il n'existe pas de définition exacte de ces horizons et leur durée est fortement dépendante de l'activité de l'entreprise: délais de production, valeur des produits, etc. ...

Dans le court terme l'objectif d'une entreprise nouvelle est la survie tout simplement. En effet l'entreprise doit assurer une liquidité permettant de subvenir aux décaissements relatifs

à ses achats, aux paiements des rémunérations, taxes etc. ... De plus afin d'acquérir et de garder sa clientèle elle doit peu à peu développer un esprit de confiance auprès de ses clients. Un autre objectif important concerne la gestion des projets en cours. En raison du manque d'expérience de l'entreprise et la situation financière fragile de toute entreprise nouvelle, il est essentiel d'éviter à ce stade des pannes coûteuses en temps et en argent. Dans cette même optique la mise à disposition des matières premières nécessaires au fonctionnement de la production revêt d'une importance primordiale.

Les objectifs relatifs au moyen terme sont encore semblables mais l'accent tend déjà vers la rentabilité. En fait la trésorerie positive des premiers mois provient essentiellement du fait que les capitaux permanents (fonds propres, emprunts à long terme) sont supérieurs aux besoins d'investissement et que ces capitaux financent en partie l'exploitation courante de l'entreprise. A un certain moment, les liquidités sont consommées et l'entreprise doit subvenir à ses besoins par son activité commerciale. Il est donc nécessaire que l'activité de l'entreprise dégage un surplus, bref qu'elle soit rentable.

Pour être rentable il faut disposer de commandes. Ceci devient ainsi une priorité de l'entreprise: disposer d'un carnet de commandes permettant le fonctionnement durant les 2, 3, ... prochains mois.

L'entreprise qui atteint doucement sa vitesse de croisière dispose ainsi d'un pouvoir de négociation accru envers ses fournisseurs. Le volume des achats étant croissant, la liquidité permettant un règlement prompt des dettes commerciales, on devient un client intéressant pour le fournisseur. Les relations s'intensifient et l'entreprise peut éventuellement obtenir de meilleures conditions.

La politique d'entreprise de long terme a une orientation fortement stratégique. Les objectifs deviennent la croissance, l'augmentation des parts de marché, la commercialisation de nouveaux produits, l'attaque de nouveaux marchés, ... Ces aspirations sont d'ordre beaucoup plus générale et leur mise en œuvre nécessite l'aménagement de plans beaucoup plus fins que ce n'est le cas pour les objectifs à plus court terme.

Il ne faut cependant pas perdre de vue que ces différents objectifs gardent toute leur importance à chaque moment de la vie de l'entreprise. Leur importance varie seulement avec l'horizon de vue. Ainsi par exemple la liquidité est prioritaire aussi et surtout en phase de croissance de l'entreprise.

Les objectifs peuvent parfois avoir une apparence paradoxale. En principe il faut veiller à la cohérence entre les différentes priorités. Ainsi par exemple si on projette l'attaque d'un marché de services haut de gamme, cette activité est vouée à l'échec si on pratique en même temps une politique de prix bas afin de conquérir un autre segment.

La définition des objectifs de l'entreprise dépend évidemment aussi de la personnalité du chef d'entreprise et des aspirations. Il faut cependant veiller à respecter toujours un certain réalisme et tenir compte des ressources réelles que possède l'entreprise.

8.2. LE TABLEAU DE BORD

Le Tableau de bord est un outil qui vous permet de suivre de très près votre entreprise et par conséquent de prendre rapidement les mesures correctrices qui s'imposent.

Le modèle proposé n'implique pas des indicateurs nombreux, sophistiqués et précis. Mais il fournit une série d'instruments qui sont immédiatement révélateurs de divergences éventuelles et simples à construire. De plus il sera possible d'affiner le modèle et de le calquer de façon plus adéquate sur l'activité de votre affaire.

On considère 7 indicateurs:

- 2 sont relatifs aux ventes de prestations de service et de biens;
- 2 concernent l'encaissement du produit des prestations de services et des biens;
- 1 est relatif aux stocks;
- 2 ont trait à la rentabilité.

Les analyses devraient être réalisées au moins trimestriellement voire mensuellement afin de pouvoir agir en temps utile.

En annexe vous trouverez des exemples chiffrés pour le modèle proposé.

8.2.1. ÉCART ENTRE VENTES RÉELLES ET VENTES BUDGÉTAIRES

C'est un indicateur très important car ce sont les ventes de prestations de service et de biens qui sont à la base de l'activité de l'entreprise.

Vous pouvez calculer des écarts mensuels, trimestriels, cumulés ou non.

Que faire en cas d'écart?

S'il s'agit d'un écart favorable tant mieux. Si l'écart est défavorable il faudra analyser davantage la situation.

- S'agit-il d'un écart provenant d'une baisse des prix ou d'une baisse de volume? Est-ce qu'une éventuelle hausse des prix risque de faire diminuer le volume des ventes?
- A-t-on accordé trop facilement des remises ou rabais?
- Notre business plan a-t-il tout simplement été trop optimiste?

Si la réponse se trouve dans un des trois premiers points, des actions sont possibles: hausse des prix, diminution des remises, etc. ...

Si par contre malgré tous les efforts de vente, publicitaires, de qualité, ... aucune cause raisonnable ne se dégage, il faut remettre en question les prévisions du plan. Cette analyse nécessitera une révision des ventes et d'autres caractéristiques du plan (économies). Cependant il ne faut pas tomber dans le piège de faire des économies dans le potentiel productif

de l'entreprise sous risque de rentrer dans un cercle vicieux. Dans ce cas il faut économiser – dans la mesure du possible – dans les frais fixes notamment administratifs et fournir des efforts personnels supplémentaires: gestion de la clientèle, présentations, etc. ...

8.2.2. LE CARNET DE COMMANDES

Si votre entreprise travaille avec un carnet de commandes, ceci est un outil précieux de prévision. Vous pouvez anticiper l'évolution de vos ventes réelles et donc l'écart avec votre business plan.

Calculez le nombre de jours de ventes budgétaires qui est assuré par le carnet de commandes. Gardez à l'esprit que si votre carnet de commandes contient les ventes des 3 prochains mois par exemple, alors les projets que vous acceptez aujourd'hui seront exécutés (en moyenne) dans 3 mois seulement.

L'analyse du carnet de commandes dépend évidemment de l'activité de l'entreprise et de son caractère saisonnier. Informez-vous des caractéristiques de votre branche auprès de la Chambre des Métiers.

8.2.3. RETARD DANS L'ENCAISSEMENT DU PRODUIT DES VENTES

C'est précisément le talon Achille des jeunes entreprises. Les liquidités nécessaires à la survie de l'entreprise sont générées par les encaissements relatifs aux ventes.

L'analyse peut être faite pour chaque client. Il suffit d'énumérer les montants non encore payés par le client et de vérifier si le client respecte les délais de paiement.

Que faire si on constate un retard de paiement?

Tout d'abord il faut analyser qui est à la source de ce dysfonctionnement.

Est-ce que le client s'octroie des délais de paiement supplémentaire ou est-ce que la facturation de l'entreprise est trop lente?

Est-ce que vous prenez des risques du point de vue de la solvabilité des clients?

Est-ce qu'il existe un manque de contrôle au niveau des encaissements de l'entreprise?

Si aucun dysfonctionnement ne peut être détecté à l'intérieur de l'entreprise, vous pouvez agir sur votre client par étapes successives. D'abord établissez une balance âgée résumant le détail des créances et des délais. Exercez des pressions aimables, ensuite, si la situation ne tend pas à s'améliorer arrêtez les livraisons ou envisagez même des actions coercitives.

8.2.4. ROTATION DE L'ENCOURS CLIENTS

Ce deuxième indicateur fournit une vision du respect des délais de paiement en général par l'ensemble des clients. L'établissement de cet indicateur est assez rapide vu l'intervention des deux grandeurs seulement: les ventes et les créances.

La valeur de cet indicateur donne le nombre de jours que les clients mettent en moyenne pour régler les comptes:

$$\frac{360 \text{ jours} \times \text{Créances}}{[\text{Ventes des 2 derniers mois}] \times 6}$$

Notons que la formule relative à ce ratio peut être aménagée selon l'activité de l'entreprise. Ainsi la valeur des ventes au dénominateur est censée représenter une année entière de ventes. Si les ventes sont réparties de façon plus ou moins constantes sur toute l'année, alors une extrapolation des ventes de deux mois (par multiplication par 6) sur l'année est valable. Si par contre les ventes sont fortement saisonnières, il vaut mieux prendre en compte des ventes sur des périodes plus longues.

8.2.5. LA ROTATION DU STOCK

Vous devez trouver un compromis entre, d'une part l'exigence commerciale de maintenir des stocks suffisants pour pouvoir servir rapidement et sans rupture et d'autre part l'exigence financière de minimiser les stocks afin de réduire les besoins en fonds de roulement et d'améliorer votre trésorerie.

Calculez ainsi le nombre de jours de vente que représente votre stock. L'indicateur indique alors dans combien de jours en moyenne vous allez avoir remplacé votre stock. Ici deux valeurs interviennent: le coût des matières et la valeur du stock.

$$\frac{360 \text{ jours} \times \text{Stock}}{[\text{Coût des matières des 2 derniers mois}] \times 6}$$

Pour cette formule aussi une adoption aux spécificités de l'activité de l'entreprise est de mise. En général on peut dire que la durée de prise en compte des coûts des matières doit plus ou moins approcher celle de la rotation des stocks. Si par exemple la rotation est de 60 jours en moyenne annuelle, on considère les coûts des deux derniers mois.

Si cette valeur est beaucoup plus élevée que la valeur moyenne normale dans votre branche d'activité, alors:

- Analysez la structure de votre stock. Conservez-vous des valeurs en stock qui sont inutilisables et qui pourraient être amorties;
- Disposez vous de matières à valeur élevées qui ne sont que rarement utilisées?
- Est-ce que votre stock est trop diversifié?
- Stockez vous les matières en quantités trop élevées?

Si vous doutez d'informations contenues dans votre comptabilité (valeur du stock) il faut songer à procéder à un inventaire physique du stock afin de remettre jour vos données.

8.2.6. LA MARGE BRUTE SUR VENTE

La marge brute est la différence entre votre chiffre d'affaires d'une part, et le coûts de matières et des sous-traitants d'autre part.

Comparez le résultat à vos hypothèses du business plan.

En analysant les différents ingrédients de ces coûts vous pouvez adopter les mesures adéquates.

8.2.7. LA VALEUR AJOUTÉE

La valeur ajoutée se calcule en soustrayant de la marge brute les biens et services divers.

A nouveau comparez ce résultat à vos hypothèses du business plan et analysez les causes des divergences.

L'analyse de ces deux derniers indicateurs conduira soit à l'adoption de mesures correctrices soit à une révision du business plan avec les conséquences discutées ci avant.



8.3. LA GESTION DES OBJECTIFS QUALITATIFS

La gestion de ces objectifs a une orientation fortement stratégique. La nature de ces objectifs est en majeure partie qualitative. Ils ne sont que difficilement chiffrables, et dès lors leur contrôle n'est pas aussi facile à mettre en œuvre qu'un tableau de bord financier.

Ces objectifs peuvent se présenter sous de formes multiples:

- Amélioration du service au client;
- Amélioration de la qualité des produits;
- Acquisition de nouveaux clients;
- Promotion d'une image de marque;
- Fidélisation de la clientèle;
- Amélioration des flux internes;
- ...



Il va de soi que le contrôle de tels politiques nécessite la mise en œuvre d'instruments les plus diversifiés et varie de cas en cas. La collecte d'informations pertinentes devient d'autant plus difficile que l'objectif revêt d'une certaine subjectivité.

Ainsi vous pourrez rechercher les informations relatives à la gestion de la clientèle et en partie celle relative à vos produits par un contact direct avec vos clients. Un autre moyen de collecte de telles informations peut consister en une organisation de concours combiné à un questionnaire, permettant au client de gagner un service gratuit par exemple.

La fidélité de la clientèle peut se mesurer en fonction de l'évolution de la fréquence des commandes reçues.

Cependant un instrument efficace ne peut être mis en place qu'en considération de la situation spécifique. En vue d'établir les grandes lignes de tels contrôles, en voici quelques conseils:

- **Soyez inventifs dans la recherche des informations.** Utilisez tous les moyens qui sont à votre disposition. La meilleure façon de connaître un marché est de s'y balader, c'est-à-dire d'avoir un contact régulier avec le client.
- **Déterminez ce que vous voulez mesurer.** Afin de réduire les pertes d'argent et de temps établissez clairement quelles informations pertinentes vous recherchez.
- **Mesurez régulièrement.** Qu'il s'agisse de mesures mensuelles, journalières, trimestrielles ou annuelles, effectuez des recherches d'information régulières. Ceci vous permettra d'établir une évolution dans la marche des affaires.
- **Engagez des mesures correctrices.** N'oubliez pas qu'un contrôle efficace implique des mesures correctrices en cas de dysfonctionnement.

ANNEXES: MODÈLE DU TABLEAU DE BORD

L'exemple chiffré est largement inspiré du business plan établi au module correspondant.

On constate:

- Les ventes ont été supérieures aux prévisions;
- Le carnet de commandes excède légèrement le plan;
- A part quelques exceptions les clients respectent les délais de paiement;
- La valeur du stock respecte le plan;
- La marge brute est supérieure aux prévisions;
- Il y a cependant un problème dans la valeur ajoutée.
L'entreprise perd environ 5.250 (= (53,3 % - 48,7 %) x 115.050) de bénéfice à ce niveau. Il y donc lieu d'analyser les ingrédients et de déterminer le coût responsable.

BUSINESS PLAN	MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4	MOIS 5	MOIS 6	TOTAL	TOTAL ANNÉE
Chiffre d'affaires	11.875	14.500	20.000	22.125	22.500	22.750	113.750	250.000
Coût des matières	3.918,75	4.785	6.600	7.301,25	7.425	7.507,50	37.537,50	
Marge brute	7.956,25	9.715	13.400	14.823,75	15.075	15.242,50	76.212,50	
Valeur ajoutée	5.362,50	7.121,25	10.806,25	12.230	12.481,25	12.648,75	60.650	
Créances Clients	11.875	14.500	20.000	22.125	22.500	22.750	18.958,33	
Stocks	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	18.750	
Carnet de commandes	56.625	64.625	67.375	67.958,32	68.166,67	68.125	65.479,17	

RÉSULTATS RÉELS	MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4	MOIS 5	MOIS 6	TOTAL
Chiffre d'affaires	11.750	14.375	20.825	22.800	21.850	23.450	115.050
Coût des matières	3.877,50	4.772,50	6.934,73	7.341,60	6.970,15	7.902,65	37.799,12
Marge brute	9.975	10.000	13.750	14.500	12.250	18.750	79.225
Valeur ajoutée	5.750	5.500	10.750	11.250	9.750	14.000	57.000
Créances Clients	10.000	14.750	20.500	22.875	22.250	22.200	18.762,50
Stocks	19.250	17.000	16.500	16.875	18.000	18.500	17.687,50
Carnet de commandes	59.125	64.350	66.225	64.900,50	72.688,55	71.961,68	66.541,80

VENTES					CARNET DE COMMANDES EN JOURS	CLIENTS		STOCK	RENTABILITÉ	
Plan	Réel	Ecart Mois	Ecart cumulé	Retard		Rotation	Rotation	Marge brute	Valeur ajoutée	
							en jours	en jours	en %	en %
Objectifs	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	52	0	30	90	67,0%	53,3%
Mois 1	11.875	11.750	-125	-125	47	0	xxx	xxx	84,9%	48,9%
Mois 2	14.500	14.375	-125	-250	51	375	34	118	69,6%	38,3%
Mois 3	20.000	20.825	825	575	53	0	35	85	66,0%	51,6%
Mois 4	22.125	22.800	675	1.250	52	75	31	71	63,6%	49,3%
Mois 5	22.500	21.850	-650	600	58	400	30	75	56,1%	44,6%
Mois 6	22.750	23.450	700	1.300	58	0	29	75	80,0%	59,7%
...										
TOTAL	115.050	115.050	1.300	xxxxxx	53	141,67	32	85	70,0%	48,7%

9. PHASE DE DÉMARRAGE

Le but de ce module :

- **ORGANISER LE DÉMARRAGE**
- **ÉTABLIR DES CHECK-LISTES PERMETTANT UN PLANNING EFFICACE**

Enfin, les choses sérieuses commencent. Les travaux théoriques étant accomplis, il s'agit maintenant de mettre en œuvre les plans.

On essaiera ici de donner un bref aperçu sur les différentes démarches à accomplir et d'établir des check-listes qui permettront de concevoir un planning adéquat des devoirs.

Parmi les charges à effectuer, on note - sans vouloir présenter une liste complète:

- Les démarches administratives;
- L'embauche de personnel;
- L'organisation de la communication (interne et externe);
- La mise au point d'instruments de contrôle;
- L'établissement de contacts avec les fournisseurs et les clients;
- L'organisation interne de l'entreprise;
- Etc. ...

PHASE DE DÉMARRAGE

Enfin, les choses sérieuses commencent. Le travail préparatoire et théorique étant accompli, il reste maintenant à transposer dans la réalité les plans esquissés.

A cette fin toute une série de démarches sont nécessaire. On distingue à cet effet:

- Les démarches administratives (ex: autorisation de faire le commerce);
- Les démarches nécessaires en vue du fonctionnement de l'entreprise. Ces démarches peuvent être de natures très différentes (ouverture de compte en banque, embauche de personnel, etc. ...) et dépendent en large mesure de l'activité de l'entreprise.

On essaiera donc de donner un bref aperçu, sous forme de check-lists, des différentes exigences qui peuvent apparaître lors de la naissance d'une nouvelle entreprise.

- ✓ Etablissement d'un ou plusieurs comptes en banque.
- ✓ Conclusion des divers contrats d'assurance.
- ✓ Impression de lettres, factures, catalogues ou autres papiers commerciaux.
- ✓ Achat d'équipement bureautique: ordinateur, mobilier, ...
- ✓ Embauche de personnel: annonces, interviews, ...
- ✓ Etablissement d'un premier contact avec les clients, les fournisseurs, ...
- ✓ Lancement de la publicité (quelques semaines avant l'ouverture effective de locaux de commerce).
- ✓ Signature des contrats de location, de leasing, etc. ...
- ✓ Organisation interne de l'entreprise, création de responsabilités, etc. ...
- ✓ Mis sur pied d'instruments de contrôle interne (en collaboration avec des experts externes: fiduciaire, expert-comptable, ...): contrôle financier, contrôle des chantiers, ...
- ✓ Aménagement des locaux.
- ✓ Etc. ...

On s'aperçoit que cette liste n'est pas exhaustive et que chaque point mériterait un commentaire approfondi. Cependant les efforts à fournir dans cette phase sont complexes, spécifiques au projet étudié, et les check-lists doivent être établies en fonction de l'affaire.

Néanmoins il faut veiller à travailler de façon organisée: établissez un planning pour les démarches à effectuer. Mettez-vous des délais pour la réalisation de chaque étape. En procédant ainsi vous évitez les oublis ou pertes inutiles de temps et d'argent.

LISTE BROCHURES :

Pour plus d'informations, reportez-vous aux autres publications de la Chambre des Métiers:

LE DROIT
D'ÉTABLISSEMENT
DANS L'ARTISANAT



DAS NIEDERLASSUNGSRECHT
IM HANDWERK



CHOISIR SA FORME
JURIDIQUE



WAHL
DER RECHTSFORM



AIDES ÉTATIQUES
DANS L'ARTISANAT

Les différentes formes
de soutien financier



STAATLICHE BEIHILFEN
IM HANDWERK

Das gesetzliche
Regelwerk im Überblick



N'hésitez pas à approfondir vos connaissances dans les différentes matières et commandez nos brochures spécialisées via téléphone ou consultez-les électroniquement sur notre site internet www.cdm.lu

www.cdm.lu



**CHAMBRE
DES METIERS**
Luxembourg

2, Circuit de la Foire Internationale
L-1347 Luxembourg-Kirchberg
B.P. 1604 · L-1016 Luxembourg
T: (+352) 42 67 67-1 · F: (+352) 42 67 87
E: contact@cdm.lu