

## Qu'est ce qu'un business plan?

Un business plan ou [plan d'affaires](#) est un document ayant pour objectif de convaincre un décideur d'investir dans un projet entrepreneurial. Le business plan doit répondre aux questions suivantes :

- Qui sommes-nous (structure juridique, actionnariat, emplacement, etc.) ?
- Que vendons-nous (produit, service) ?
- A qui (clients) ?
- Comment (réseau de distribution, plan commercial) ?
- Qui sont nos concurrents ?
- Quel est le calendrier (étapes clés) ?
- Comment le produit est-il fabriqué (processus de fabrication, fournisseurs, technologie, etc.) ?
- Quels sont les besoins financiers (montant, type de financement) ?
- Quel est le retour sur investissement (prévision de trésorerie) ?

## Quelle est la structure type d'un business plan ?

Un business plan suit généralement l'ordre suivant :

1. Résumé
2. Société (qui sommes-nous ?)
3. Produits et Services (que vendons nous ?)
4. Etude de marché (à qui ?)
5. Stratégie (comment ? qui sont nos concurrents ? quel est le calendrier ?)
6. Opérations (comment le produit est-il fabriqué ?)
7. Plan Financier (quels sont les besoins financiers ? quel est le retour sur investissement ?)
8. Annexes

Bien qu'il existe une [structure de business plan](#) type, il est important de noter que le plan doit être adapté à la fois au lecteur et au projet.

## Business plan sur mesure

Le business plan a une visée argumentaire : il doit démontrer que le projet est attractif. La structure du business plan doit donc être adaptée en fonction du projet afin de le mettre en valeur.

Le lecteur du business plan décidera de poursuivre le projet (ou de l'abandonner) suivant la balance entre les risques et les opportunités de gains qui lui sont associés. La perception des risques dépendra de l'identité du lecteur : les banques, les managers, et les actionnaires ont tous une façon d'appréhender les risques qui leur est propre.

Il est donc important de bien comprendre la grille d'analyse qu'utilisera le destinataire du plan pour prendre sa décision d'investissement avant d'écrire le plan afin de pouvoir adapter celui-ci en conséquence. Vous trouverez plus d'informations sur la façon dont les investisseurs analysent les business plans [dans notre article](#).

## Structure d'un business plan

Vous trouverez ci-dessous le plan que nous recommandons. Chaque projet d'entreprise étant différent, il convient naturellement d'ajuster ce plan en fonction de votre projet.

La structure de business plan que nous recommandons présente l'avantage de répondre à plusieurs questions que se posent les investisseurs dans chaque section, et d'offrir une progression naturelle, ce qui la rend adaptée à une lecture complète ou sélective de votre plan.

Sommaire du business plan :

1. [Résumé](#)
  1. Activité
  2. Marché
  3. Chiffres Clés
  4. Besoin
2. [Société](#)
  1. Structure et Actionnariat
  2. Histoire
  3. Emplacement
  4. Equipe
3. [Produits et Services](#)
4. [Etude de Marché](#)
  1. Démographie et Segmentation
  2. Marché Cible

3. Besoin
4. Concurrence
5. Barrières à l'Entrée
6. Réglementation
5. [Stratégie](#)
  1. Avantage Concurrentiel
  2. Prix
  3. Plan Commercial
  4. Etapes de développement
  5. Risques
6. [Opérations](#)
  1. Plan de Personnel
  2. Ressources Clés
  3. Fournisseurs
7. [Plan Financier](#)
  1. Emplois et Ressources
  2. Hypothèses
  3. Prévisionnel de Ventes
  4. Structure de Coûts
8. [Annexes](#)

Parcourons maintenant en détail chacune des sections.

## 1. Résumé

La première section est la plus importante, car c'est seulement s'ils la jugent suffisamment attractive que les investisseurs liront la suite de votre business plan.

Comme cette section est un résumé de votre plan c'est également la dernière que vous écrierez.

L'objectif de cette section est d'attirer l'attention du lecteur en 5 minutes et de lui donner envie d'en savoir plus. N'essayez surtout pas de tout couvrir, soyez concis et précis.

Il y a 4 points qu'il vous faut absolument couvrir:

- qui vous êtes
- ce que vous vendez

- le potentiel en terme de taille et de rentabilité
- de combien vous avez besoin

## 2. Société

Cette section a pour but d'introduire la société ainsi que son équipe de direction. Le contenu variera légèrement suivant que vous écrivez un plan pour une nouvelle entreprise ou pour une entreprise déjà existante.

### Structure et Actionnariat

Cette partie est purement descriptive, vous devez répondre aux questions suivantes :

- **qui sont les actionnaires** : les investisseurs ont une obligation légale de vérifier l'identité des actionnaires d'une société avant d'investir. Leur fournir une liste complète leur permet de faire une rapide première vérification et leur donne l'opportunité de soulever un potentiel problème. Si vous adressez votre plan à un investisseur en fonds propres, cela lui permet également de savoir qui seront ses coactionnaires. Si vous avez des actionnaires qui apportent plus que juste du capital (par exemple un expert dans un domaine vous apportant de la crédibilité) il est important que vous le mentionniez ici.
- **le siège social de la société ainsi que sa forme juridique** : ceci permet au lecteur de se faire une idée de la taille et du régime fiscal de l'entreprise. Certains investisseurs ont également des restrictions géographiques sur leurs investissements, cela leur permet donc de vérifier que vous êtes éligible.

### Histoire

Si vous écrivez votre business plan pour une entreprise déjà en activité, vous pouvez utiliser cette section pour présenter les principales étapes franchies jusqu'à présent. L'idée ici est de construire votre capital confiance auprès de l'investisseur en montrant que vous avez une activité pérenne. Nous vous recommandons d'aborder les points suivants :

- **le nombre d'années d'existence** : ceci est un vrai facteur de confiance pour l'investisseur et démontre la solidité de votre entreprise.
- **étapes clés dans le développement** : expliquez ici les principaux succès en matière de croissance, lancement de produits, internationalisation. Si vous cherchez à lever des fonds pour financer un plan de croissance cela vous aidera à démontrer la crédibilité de votre plan.

## Emplacement

Si l'emplacement joue un rôle important dans votre secteur (par exemple pour un restaurant ou une boutique) ou si vous dirigez une entreprise qui a plusieurs sites, vous pouvez les présenter ici (idéalement à l'aide d'une carte).

## Equipe

Cette section est l'une des plus importantes : vous devez démontrer que votre équipe possède l'expertise du secteur et les compétences requises pour mettre en place le business plan.

S'il vous manque certaines compétences clés dans l'équipe, vous devez expliquer comment vous comptez pallier ce manque. Il se peut qu'un recrutement soit en cours ou que l'un des membre de votre conseil d'administration possède cette compétence.

Essayez de mettre des photos si possible. Cela donnera un visage à votre équipe et permettra à vos investisseurs de vous reconnaître lorsque vous les rencontrerez.

Vous vous êtes présenté, maintenant il est temps d'expliquer ce que vous faites.

## 3. Produits et Services

Le secret pour écrire une bonne section sur vos produits et services est d'être très précis sur les produits et services que vous vendez, le client cible et le réseau de distribution utilisé.

Après cette section, votre lecteur va commencer à réfléchir à la taille, la pression concurrentielle, et à la rentabilité potentielle du marché et essayer de deviner quelle va être votre stratégie. Vous voulez l'orienter dans la bonne direction! Donc soyez très précis, par exemple ne dites pas : "je vend des chaussures" mais "je vends des bottes en cuirs et cible le marché des femmes de 16 à 25 ans qui achètent sur internet".

Si possible essayez d'inclure des photos de vos produits.

A présent votre lecteur sait qui vous êtes et ce que vous faites, il est temps de lui montrer le potentiel du marché.

## 4. Etude de Marché

Cette partie est un résumé de notre article dédié à [l'étude de marché dans le business plan](#).

L'objectif ici est de montrer à l'investisseur que :

- le marché est suffisamment large pour y bâtir une entreprise pérenne
- vous savez qui sont vos clients et pourquoi ils achètent

- malgré la concurrence, il existe une opportunité dans le marché vous permettant d'y réussir

La première étape consiste à estimer la taille du marché.

## **Démographie et Segmentation**

L'approche à employer dépend du type d'opportunité que vous essayez de vendre aux investisseurs. Si vous écrivez un business plan pour un restaurant indépendant, vous devez évaluer le marché autour de votre commerce. En revanche, si votre plan est pour une chaîne de magasins, il vous faut évaluer le marché au niveau national.

Il y a deux facteurs que vous devez prendre en compte lorsque vous cherchez à évaluer la taille de votre marché : le nombre de clients potentiels et la valeur du marché.

L'idée ici consiste à déterminer le degré d'atomicité du marché. Si vous êtes dans un marché où un petit nombre de clients à forte valeur ajoutée il peut s'avérer compliqué de rentrer en concurrence avec des acteurs mieux implantés sur le marché, et votre entreprise risque d'être dépendante d'une poignée de clients pour sa survie.

Maintenant si vous êtes dans un marché avec un grand nombre de consommateurs à faible valeur ajoutée il se peut qu'il soit coûteux d'établir un réseau de distribution suffisamment large pour parvenir à toucher un nombre suffisant de clients pour atteindre votre seuil de rentabilité.

Idéalement vous voulez être dans un marché avec un nombre suffisant de clients potentiels pour permettre à plusieurs entreprises de coexister et où chaque client rapporte une somme d'argent suffisante pour vous permettre d'atteindre rapidement votre seuil de rentabilité.

Une fois que vous avez estimé la taille du marché, il vous faut expliquer à votre investisseur potentiel quel(s) segment(s) vous visez au sein du marché et pourquoi.

## **Marché Cible**

Le marché cible regroupe l'ensemble des types de clients que vous comptez cibler sur votre marché. Vous devez identifier les différents segments au sein de votre marché et expliquer lesquels vous ciblez.

Une façon d'identifier les segments consiste à grouper les consommateurs par caractéristique démographique ou par habitude d'achat.

Par exemple sur le marché de la mode vous pourriez avoir :

- hommes / femmes
- bas prix / marques
- achat en ligne / achat en magasin

## **Besoin**

Cette section est cruciale, car elle vous permet de démontrer à votre investisseur que vous êtes un expert de votre secteur : vous savez pourquoi les clients achètent!

Ici vous devez rentrer dans le détail des facteurs influençant la demande pour vos produits et services. Qu'est ce qui déclenche l'acte d'achat? S'agit-il d'un besoin comme pour la nourriture? Est-ce la valeur associée au produit ou la perception de la marque?

Plus tard dans votre business plan vous vous servirez de cette analyse pour justifier votre positionnement marketing.

## **Concurrence**

L'objectif de cette section est de donner à l'investisseur un panorama complet des forces en présence sur votre marché. Vous devez expliquer qui sont vos concurrents, quel est leur positionnement et quelles sont leurs forces et faiblesses.

Voici quelques-uns des points que vous devez couvrir :

- qui sont ils? (nom, marque, emplacement)
- quel est leur taille? (chiffre d'affaires, nombre d'employés, etc.)
- quels consommateurs visent ils? (segments)
- quelles sont les principales caractéristiques de leur offre? (prix, services associés, etc.)

L'idée ici est d'analyser l'angle d'attaque de vos concurrents sur le marché afin d'identifier les faiblesses que vous allez pouvoir exploiter dans votre positionnement.

## **Barrières à l'Entrée**

L'objectif ici est de montrer aux investisseurs que le risque d'un nouvel entrant sur le marché est limité. De fait si vous écrivez cette section dans le cadre d'une création d'entreprise la situation est assez délicate puisque vous devez expliquer pourquoi vous allez réussir là où les autres échoueront.

## **Réglementation**

Dans section vous devez expliquer quelle est la réglementation applicable à votre activité et comment vous allez vous y conformer.

Vous l'avez vu les premières parties de notre structure de business plan sont plutôt descriptives. Nous allons maintenant rentrer dans le détail de l'implémentation de votre business plan.

## 5. Stratégie

Stratégie est un grand mot, il s'agit ici d'expliquer simplement votre vision du marché, votre angle d'attaque et pourquoi vous pensez que cette approche est la bonne.

### Avantage Concurrentiel

Ici vous devez répondre à la question préférée des investisseurs : "qu'est-ce qui vous différencie de vos concurrents?"

Si vous avez suivi mes conseils, vous avez déjà préparé votre lecteur à accepter votre positionnement dans l'étude de marché. Il vous suffit alors de réitérer les facteurs influençant la demande qui constituent le cœur de votre positionnement et montrer que ceux-ci ont été délaissés par la concurrence laissant une place pour un nouvel acteur sur le marché.

### Prix

Afin d'expliquer et de justifier votre politique tarifaire, vous devez couvrir les points suivants :

- Comparer vos prix à ceux de vos concurrents
- Montrer que vous êtes rentables à ce niveau
- Expliquer pourquoi vous avez choisi ce niveau de prix

Je ne vais pas rentrer dans les détails des deux premiers points qui ne présentent pas de difficulté majeure. Le troisième en revanche mérite un peu plus d'explications. Fixer un prix n'est pas facile mais il existe un certain nombre de techniques que vous pouvez utiliser.

La première chose à faire est de déterminer si vous avez le contrôle sur vos prix. Si vous êtes dans un marché où tout le monde facture 9,90 € il peut être compliqué de faire accepter un prix supérieur à vos clients.

Si vous avez le contrôle sur votre politique tarifaire, il y a deux approches que nous vous recommandons d'utiliser pour fixer votre prix :

- **Coût de revient majoré** : cette technique consiste à ajouter une marge au coût de revient des produits. L'avantage de cette méthode est que vous connaissez de façon certaine la marge que vous réaliserez sur chaque vente. L'inconvénient est que ce prix peut être inférieur à ce que vos clients seraient prêts à payer pour vos produits.
- **Tarification axée sur les avantages** : cette méthode consiste à estimer la valeur du bénéfice que votre produit apporte au client et à facturer une fraction de ce gain. Cette technique est plus facile à appliquer lorsque vous pouvez quantifier le gain monétaire réalisé par votre client que lorsque votre produit procure un bénéfice intangible tel qu'un gain de temps par exemple. L'avantage de cette approche est qu'elle permet de maximiser le prix de vos



produits et services. L'inconvénient est que vous devrez sûrement tester différents niveaux de prix pour déterminer le prix de marché optimal.

Il est toujours bon de tester différents niveaux de prix. Faites une semaine avec un prix A et une semaine avec un prix B et comparez les résultats.

L'investisseur connaît maintenant votre positionnement et votre prix, il est temps de lui expliquer comment vous allez atteindre vos clients.

## Plan Commercial

Jusqu'à présent vous avez montré à votre investisseur que vous connaissez votre marché. Il s'agit maintenant de démontrer que votre plan est réalisable.

Pour cela vous devez rentrer dans le détail de l'exécution de votre stratégie commerciale. L'idée est de lui montrer que vous êtes prêt et qu'il lui suffit d'appuyer sur un bouton (ou de vous écrire un chèque) pour que tout se mette en action.

Vous devez démontrer que vous avez identifié les meilleurs réseaux de distribution (site marchand, magasins propres, distributeur tiers, porte à porte, etc.) et de communication (dépliant, affichage, marketing web, etc.) pour toucher votre public.

Pour ce faire vous pouvez commencer par lister les différentes options et justifier vos choix sur la base des critères suivants :

- **portée** : pourquoi ce réseau permet d'atteindre un nombre considérable de clients potentiels?
- **coût** : pourquoi ce réseau est-il optimal? Quel est le budget alloué?
- **concurrence** : pourquoi avez-vous une meilleure chance face à la concurrence en utilisant ce réseau?
- **implémentation** : qui sera responsable de l'exécution? En quoi cette personne est-elle qualifiée?

## Etapes de développement

Dans cette partie vous devez définir les objectifs pour votre entreprise au cours des prochains mois.

Il s'agit d'un engagement que vous prenez envers votre investisseur et vous serez jugé sur votre capacité à atteindre ces objectifs. Il est donc important que vous preniez le temps d'identifier des objectifs qui :

- **sont pertinents** : c'est-à-dire des objectifs qui auront un réel impact sur la performance financière de l'entreprise.

- **sont atteignables** : vous voulez montrer à vos investisseurs que vous êtes capable de réaliser votre plan
- **sont mesurables** : vous voulez pouvoir revenir vers votre investisseur en lui disant "je vous avais promis qu'on aurait 1 000 clients cette année, on en a eu 1 200!".

Du point de vue de la gestion de la relation avec votre investisseur, votre capacité à atteindre et à dépasser vos objectifs jouera un rôle important lorsque (et si) vous lui demanderez de réinvestir dans l'entreprise.

## Risques

Cette section a un seul objectif : vous permettre d'anticiper et de désamorcer tout doute que votre investisseur pourrait avoir concernant votre plan ou votre capacité à l'exécuter. Utilisez-la pour préempter toute critique en montrant que :

1. vous savez que "x" est un risque dans votre plan,
2. vous y avez réfléchi,
3. vous avez un plan B ou un moyen de l'atténuer.

Vous devez vous montrer extrêmement transparent dans cette section. Si le lecteur découvre un risque majeur que vous n'avez pas identifié, il va douter de votre connaissance du secteur et votre capacité à mener à bien votre projet.

## 6. Opérations

Dans cette section vous devez détailler la façon dont votre entreprise va fonctionner. La première partie est généralement le plan de personnel.

### Plan de Personnel

Ici vous devez expliquer combien de personnes la société emploiera, leurs rôles et les coûts associés. S'il est prévu que l'effectif augmente massivement sur la durée du plan, il est recommandé d'expliquer quel en sera l'élément déclencheur.

Il peut être question d'augmenter le nombre de personnes au SAV en fonction des ventes ou cela peut être lié à des ouvertures prévues de magasins par exemple.

Si vous avez un magasin ou un restaurant, il est également utile de mettre le plan de personnel en parallèle avec les horaires d'ouvertures.

### Ressources Clés

L'idée ici est d'identifier ou d'écarter tout risque opérationnel lié à des actifs.

Vous devez lister les actifs sans lesquels la société ne pourrait pas fonctionner (un camion de livraison ou une licence par exemple) et expliquer les démarches que vous avez effectuées pour les protéger ou les renouveler.

## Fournisseurs

Il s'agit ici pour l'investisseur de vérifier que vous n'êtes pas dépendant d'un fournisseur unique et que vous traitez avec des partenaires respectables. Vous devez donc lister vos principaux fournisseurs, la nature de la relation, et un potentiel remplaçant en cas de besoin.

Vous devez également mentionner les principaux termes que vous avez négocié avec vos fournisseurs (délais de paiement, prix, fréquence des livraisons, volume minimum, etc.).

Maintenant que vous avez expliqué comment l'entreprise va fonctionner, il est temps de se pencher sur les chiffres.

## 7. Plan Financier

Voici une autre partie clé d'un business plan. Si vous avez lu notre article sur [comment les investisseurs évaluent les business plans](#), vous savez que l'interprétation de cette section va dépendre de si votre lecteur est un investisseur en dette ou un investisseur en fonds propres :

- S'il s'agit d'une banque, vous devez montrer que votre activité va être pérenne, rentable, et génératrice de trésorerie et que vous n'allez pas prendre trop de risques.
- S'il s'agit d'un investisseur en fonds propres vous devez montrer que l'entreprise a le potentiel de croître et de devenir suffisamment génératrice de trésorerie pour lui permettre de vendre ses parts et d'atteindre ses objectifs de retour sur investissement.

Au minimum vous devez montrer des états financiers (compte de résultat, bilan, tableau des flux de trésorerie) sur 3 ans ainsi qu'un tableau des flux de trésorerie mensuel pour la 1ère année. Il est également recommandé de montrer un compte de résultat et un bilan mensuel pour la première année.

Les investisseurs veulent voir des chiffres mensuels pour la 1ère année car :

- c'est l'année où vous êtes le plus vulnérable
- tout retard ou sous performance cette année-là aura des impacts sur les années 2 et 3

Si vous n'avez pas de bonnes notions en comptabilité et en finance, vous pouvez faire appel à un logiciel spécialisé pour vous aider à établir les états financiers prévisionnels.

The Business Plan Shop propose un outil en ligne avec lequel vous pouvez facilement réaliser votre plan financier. Le logiciel vous aidera également à rédiger les autres parties de votre business plan, et vous permet d'exporter le plan final au format PDF ou Word. Vous trouverez [plus d'informations sur notre solution ici](#).

## Emplois et Ressources

Le tableau d'emplois-ressources n'est rien de plus qu'une liste des apports de fonds (les ressources) et leur usage (les emplois).

Les investisseurs regarderont combien d'argent est nécessaire au démarrage du projet ainsi que le pourcentage de fonds apporté par les actionnaires.

Si vous adressez votre business plan à une banque il est important que vous listiez l'ensemble des actifs dont vous avez besoin, et que vous isoliez les stocks et la TVA sur une ligne dédiée, car ces éléments font souvent l'objet d'un financement spécifique.

## Hypothèses

Dans cette section vous devez détailler les hypothèses sur lesquelles reposent vos prévisions financières. Les investisseurs testeront ces hypothèses sous différents scénarios afin de quantifier le risque financier.

Prenons l'exemple d'un site de e-commerce.

La rentabilité d'un site de e-commerce dépend généralement de 2 "drivers" :

- le panier moyen : qui représente la valeur moyenne d'une vente
- le coût d'acquisition d'un client : qui représente les frais de marketing nécessaires pour attirer un client sur le site

La première hypothèse est liée aux ventes, elle aura donc un impact supérieur à 1x sur le résultat. La seconde est liée aux coûts, mais est également très importante, car elle impacte directement la vitesse de croissance du site.

Regardons tout de suite un exemple chiffré afin de mieux comprendre la sensibilité du profit à ces 2 hypothèses :

*Tableau : hypothèses clés pour un site de e-commerce*

Cas de départ	Impact panier moyen	Impact coût d'acq.	Impact cumulé
<hr/>			

Nombre de clients	1 000	1 000	1 000	1 000
Panier moyen	40,00 €	36,00 €	40,00 €	36,00 €
<b>Ventes</b>	<b>40 000 €</b>	<b>36 000 €</b>	<b>40 000 €</b>	<b>36 000 €</b>
<b>Marge brute (30%)</b>	<b>12 000 €</b>	<b>10 800 €</b>	<b>12 000 €</b>	<b>10 800 €</b>
Coût d'acquisition unitaire	8,00 €/client	8,00 €/client	8,80 €/client	8,80 €/client
Coût d'acquisition total	8 000 €	8 000 €	8 800 €	8 800 €
<b>Profit</b>	<b>4 000 €</b>	<b>2 800 €</b>	<b>3 200 €</b>	<b>2 000 €</b>
<b>Marge</b>	<b>10.00%</b>	<b>7.78%</b>	<b>8.00%</b>	<b>5.56%</b>

Comme vous pouvez le voir dans le tableau ci-dessus, une déviation de 10% du panier moyen entraîne une baisse du profit de 30%, un écart de 10% dans le coût d'acquisition entraîne une baisse de 20% du profit et un cumul des 2 impacts divise le profit par 2 !

Et ces écarts ne sont pas improbables. Admettons que les coûts d'acquisition soient liés à de la publicité sur internet et que le coût moyen d'un clic soit de 0,4 €.

Un coût d'acquisition de 8,00 € implique un taux de conversion de 5% : il faut donc 20 clics pour réaliser une vente. Maintenant un coût d'acquisition de 8,80 € signifie qu'il faut 22 clics pour faire une vente. 2 clics peuvent vous coûter 20% du profit!

Si vous avez identifié ces moteurs, vous êtes en mesure de suivre de près la valeur de ces coûts. Il est fort probable que ces coûts soient mal évalués dans votre business plan initial, mais après quelque temps vous aurez une idée plus précise de leur vraie valeur.

Si vous maintenez votre modèle de prévisions financières à jour, vous pourrez rapidement rafraîchir ces hypothèses dans le modèle et obtenir une prévision de trésorerie plus fiable vous permettant de prendre des décisions financières.

Notez que dans mon exemple je n'ai pas inclus le nombre de clients parmi les hypothèses clés. J'ai fait ici l'hypothèse que 100% du trafic du site était issu de la publicité.

Cette hypothèse est spécifique à l'e-commerce. Un site dans sa première année d'exploitation n'est généralement pas très bien classé dans les résultats de recherche et peut donc difficilement générer du trafic de façon naturel.

## Prévisionnel de Ventes

La section de prévision du chiffre d'affaires est extrêmement importante. Cette section est en rapport direct avec l'étude de marché, votre positionnement, votre plan commercial et votre politique tarifaire. L'objectif ici est de construire et justifier vos prévisions de ventes pour les 3 prochaines années.

Construire un prévisionnel de ventes est un double exercice : vous devez tout d'abord construire le chiffre en utilisant la méthode ascendante, puis valider ce chiffre à l'aide de la méthode descendante. La prévision des ventes fait partie d'un article à part entière [que vous trouverez ici](#).

Après avoir construit un prévisionnel de ventes réalistes, il vous faut détailler votre structure de coûts.

## Structure de Coûts

L'objectif de cette partie consiste à analyser le risque opérationnel de l'entreprise. L'analyse réside dans deux notions : levier opérationnel et point mort.

### Point mort

Commençons par le point mort qui est le niveau de ventes requis pour atteindre l'équilibre financier. Toute entreprise à deux types de coûts :

- Les coûts fixes comme leur nom l'indique sont des coûts qui existent indépendamment du niveau d'activité. Par exemple le loyer d'une boutique.
- Les coûts variables au contraire sont des coûts dont le niveau est directement proportionnel au niveau d'activité. Par exemple le coût des marchandises vendues dans une boutique.

Le point mort se calcule en divisant le total des coûts fixes par la marge sur coûts variables.

Prenons un exemple. Si une boutique a pour unique coût fixe son loyer de 2 000 € par mois et qu'on y vend des marchandises achetées 30 €/article à un prix de 50 €/article.

La boutique réalise alors une marge sur coûts variables de  $50 - 30 = 20$  € par article. Ce qui signifie qu'il faut vendre  $2\,000 / 20 = 100$  articles par mois pour couvrir le loyer. Le point mort de cette boutique est donc de 100 articles ou 5 000 € de ventes.

La conclusion directe de cela est que plus les coûts fixes sont élevés plus le niveau de ventes requis pour atteindre l'équilibre financier est important. Le risque de l'entreprise est donc proportionnel au niveau de coûts fixes.

## Levier opérationnel

Voyons maintenant le levier opérationnel. Le levier opérationnel est une mesure de l'élasticité des ventes sur le résultat d'exploitation, c'est-à-dire l'impact d'une variation de 1% des ventes sur le résultat opérationnel. Cela paraît complexe, mais c'est en réalité très simple.

Il y a deux dimensions autour du levier opérationnel : le niveau de coûts fixes par rapport au niveau de coûts variables, et le niveau de marge sur coûts variables.

Comme nous l'avons vu précédemment plus les coûts fixes sont élevés plus le niveau de ventes requis pour atteindre le point mort est important. Mais ce n'est pas tout.

Comparons 2 entreprises dans le même secteur. L'entreprise A fabrique elle-même ses biens tandis que l'entreprise B sous-traite la fabrication à un partenaire. En conséquence l'entreprise A a un niveau de coûts fixes supérieur à l'entreprise B (le coût de l'usine qui fabrique les biens).

L'entreprise A bénéficie également d'une marge supérieure sur chaque vente par rapport à B (l'entreprise B doit payer une marge à son partenaire). Une entreprise à fort levier opérationnel (coûts fixes importants, A ici) est donc plus rentable qu'une entreprise utilisant moins de levier (B ici). Le risque supplémentaire est donc compensé par une rentabilité plus élevée.

Le deuxième aspect du levier opérationnel est lié au niveau de marge sur coûts variables. Si la marge sur coûts variables est élevée, alors il suffit d'un nombre limité de ventes pour couvrir les coûts fixes, ce qui est positif. En revanche cela signifie aussi que chaque erreur dans les prévisions de ventes aura un impact important sur la rentabilité.

Ce qu'il faut retenir est que les investisseurs examineront la structure de coûts et le niveau de coûts fixes afin d'évaluer le niveau de risque associé à l'entreprise. Ils s'attendent également à voir un calcul de point mort dans cette partie.

Les investisseurs vous jugeront sur votre capacité à utiliser le levier opérationnel à votre avantage. Si votre projet est une création d'entreprise dans une niche où le marché est incertain ils s'attendent à ce que vous externalisiez le plus de services possible.

Votre marge sera plus faible, mais il vous faudra infiniment moins de ventes pour atteindre le point mort compensant ainsi le risque sur les ventes par une diminution du risque sur les coûts.

A l'inverse, si votre entreprise est mature, les investisseurs s'attendent à ce que vous n'externalisiez des services que lorsque cela permet d'en réduire le coût afin d'optimiser votre marge.

## **Etats Financiers**

L'objectif de cette section est de présenter vos états financiers.

Vous devez guider le lecteur à travers les éléments principaux de chacun des états :

- Compte de résultat : ventes, croissance, EBE, marge d'EBE
- Flux de trésorerie : flux de trésorerie opérationnel, ratio conversion du flux de trésorerie opérationnel (% de l'EBE), principaux investissements, principales échéances d'emprunt.
- Flux de trésorerie mensuels : mouvement de BFR saisonnier
- Bilan : trésorerie, dette et fonds propres

Votre financement doit être équilibré (trésorerie positive) et vous devez atteindre votre point mort au cours des 3 ans. Vous pouvez également détailler quelques ratios financiers supplémentaires, en particulier si votre entreprise a un important besoin de fonds de roulement : vous pouvez expliquer le niveau de BFR / ventes, créances clients en jour de CA, créances fournisseurs en jour de CA, et stocks en jour de CA.

## **Annexes**

Mettez ici toutes les données pouvant servir à l'investisseur pendant sa due diligence.

**Félicitations vous êtes maintenant prêt à écrire votre business plan!** Nous espérons que la structure de business plan et les conseils proposés dans cet article vous ont été utiles. N'hésitez pas à nous faire part de vos remarques ou questions dans les commentaires.