



Conférence organisée dans la cadre du Phasing Out de l'Objectif 1

CESSIONS D'ENTREPRISES

LE FINANCEMENT DE LA REPRISE

Mons, le 12 novembre 2003

Par Patrick FORET

Consultant en gestion de crises dans les PME
Professeur à l'EPHEC



Avec le soutien financier du FEDER et de la Région wallonne



I. INTRODUCTION

Si la reprise d'une entreprise est souvent un processus long et laborieux, le financement de cette reprise est généralement plus simple et plus rapide que dans le cas d'une création pure. En effet l'existence d'une activité en principe rentable et d'un résultat positif, diminue fortement les risques pris par le partenaire financier

La reprise d'une société nécessite plusieurs démarches importantes. Un élément essentiel de ce processus de reprise est le choix du type de financement approprié, afin de réussir la reprise.

II. FACTEURS DETERMINANTS DU CHOIX D'UN FINANCEMENT

Trois facteurs essentiels détermineront le type de financement auquel il sera fait appel :

- ⇒ Le mode de paiement
- ⇒ Le montant à financer
- ⇒ Les coûts
- ⇒ Les risques

1. - LE MODE DE PAIEMENT

- ⇒ un paiement unique
- ⇒ un paiement échelonné
- ⇒ une combinaison des modes de paiement précédents.

2. - LE MONTANT A FINANCER

- ⇒ Le prix d'achat
- ⇒ Les moyens de fonctionnement
- ⇒ Les excédents de caisse et les actifs

2.1 Le prix d'achat

Valeur comptable corrigée

La valeur de l'entreprise correspond au capital augmenté des réserves (fonds propres) tels qu'elles apparaissent au bilan, majorés des plus values non actés sur les actifs.

Cette valeur peut être corrigée par

1. la valeur positive (passif) ou négative (actif) des comptes courants associés.
2. les actions en cours non comptabilisées (actif et passif) : indemnités à recevoir ou à payer, risque fiscal, etc.

Formule : Valeur = capital + réserves + plus values non actées sur les actifs +/- comptes courants associés +/- non comptabilisé

Cette méthode est à retenir si on attache surtout de l'importance aux actifs de l'entreprise. Cette valeur correspond plus ou moins à ce que le propriétaire conserverait de son entreprise s'il la liquidait.

Valeur de rentabilité

Calcul de la valeur de l'entreprise en fonction des bénéfices futurs qu'elle produira.

Cette valeur correspond au montant qu'il faudrait investir à un taux d'intérêt choisi pour obtenir chaque année un bénéfice égal.

Le taux d'intérêt est égal au rendement que l'entrepreneur espère retirer de son investissement.

Formule : Bénéfice net annuel (après impôts) / taux d'intérêt

Valeur à retenir si seuls les bénéfices futurs important. Par exemple lorsque après la cession, l'entreprise cédée sera intégrée à la cessionnaire.

3. Une combinaison des deux méthodes

2.2 Les moyens de fonctionnement

Evaluations des moyens financiers supplémentaires dont l'entreprise a besoin pour fonctionner en tant qu'entreprise autonome.

2.3 Les excédents de caisse et les actifs

Éléments de l'actif à court terme pouvant être réalisés et diminuant d'autant le montant à financer.

3. - LES COÛTS

Le coût du crédit comprend

- ⇒ les démarches de recherche ;
- ⇒ les intérêts ;
- ⇒ les frais ;
- ⇒ les conditions auxquelles sont soumis les emprunts. Ces conditions peuvent, en effet, limiter de façon considérable la marge de manoeuvre de l'entrepreneur dans la gestion de son entreprise, voire dans sa vie privée.

4. LES RISQUES

Citons essentiellement :

- ⇒ le temps perdu lors des recherches de financement,
- ⇒ l'augmentation des taux d'intérêt ;
- ⇒ les dépenses imprévues ;
- ⇒ un nouveau directeur au sein de la banque ;
- ⇒ une modification de la politique de l'établissement ;
- ⇒ la réaction de celle-ci à une baisse de régime « temporaire » de l'entreprise (pouvant entraîner un gel des comptes et le remboursement anticipé du crédit).

III. LES SOURCES DE FINANCEMENT

On distingue quatre sources principales de financement :

- ⇒ Les fonds propres du repreneur ;
- ⇒ Le banquier traditionnel ;
- ⇒ Le cédant ;
- ⇒ Le capital risque.

On pourra bien évidemment combiner tous ces modes de financement, mais dans tous les cas où le financement met en jeu une forme de crédit, c'est l'entreprise cible qui devra rembourser ce crédit, soit à travers la rémunération du dirigeant, soit à travers la distribution de dividendes. Il est donc fondamental de s'assurer que celle-ci en aura effectivement la capacité, non seulement en terme de rentabilité, mais aussi et surtout en terme de trésorerie.

1.- LES FONDS PROPRES DU REPRENEUR

Les fonds apportés par le repreneur sont indispensables. Ils démontrent sa prise de risque. Les fonds propres attendus d'un investisseur ou d'une banque s'élèvent en général à 30 % du montant de la reprise.

2. - LE BANQUIER TRADITIONNEL

Les banques sont presque toujours sollicitées pour la quasi-totalité du financement des nouveaux projets. On peut donc en déduire que la vraie raison qui pousse les entrepreneurs à choisir l'endettement, c'est le désir de limiter leur investissement personnel tout en conservant au maximum le contrôle de leur entreprise.

Les banquiers ne sont pas dupes. S'ils acceptent de jouer le jeu, ils assortissent le prêt de tant de conditions qu'ils s'assurent de fait le contrôle, non seulement de l'entreprise, mais également de l'entrepreneur.

2.1 Types d'emprunts

Le prêt personnel

Le banquier peut intervenir par le biais d'un prêt personnel que le repreneur remboursera grâce à la rémunération (sous quelque forme que ce soit) qu'il retirera de la société reprise.

Le crédit de caisse :

Par nature limité aux fusions acquisitions, l'utilisation du crédit de caisse est rare pour financer la reprise d'une entreprise. En effet, le crédit de caisse est immédiatement exigible par la banque et est, par conséquent, trop risqué pour financer une reprise.

Emprunt à court terme

Nous émettons la même remarque que pour le crédit de caisse. On utilisera parfois l'emprunt à court terme sous forme d'un crédit roll-over, notamment si l'on veut réaliser les actifs de l'entreprise reprise et amortir le crédit avec ces moyens supplémentaires.

Emprunt à long terme

Le délai de remboursement varie de cinq à dix ans. La banque vérifiera si, sur la base du cash-flow présumé, l'emprunt et les intérêts dus peuvent être remboursés, au travers essentiellement des émoluments ou des dividendes du repreneur. L'emprunteur liera l'octroi d'un emprunt à long terme aux conditions suivantes: un rapport minimum entre les fonds propres et les fonds de tiers (30/70), l'obligation de signaler des emprunts ou investissements supplémentaires, une évaluation claire des actifs (voir ci-dessous) et l'interdiction d'aliéner ces actifs sans l'autorisation du prêteur.

Financement mezzanine

Ce type de financement se situe entre le financement bancaire et l'émission de nouvelles actions. Les mezzanines sont généralement des emprunts subordonnés (avec possibilité de conversion en capital) avec des taux d'intérêt élevés en raison du risque important.

2.2 Garanties et cautions

Il faut bien constater, que trop souvent, plutôt que d'étudier en profondeur le dossier de l'entreprise, le banquier s'assurera avant tout de la consistance des garanties.

L'exigence de garanties constitue, pour les banques, le mécanisme central d'ajustement du risque. Non seulement, les garanties limitent les pertes de la banque en cas de non remboursement du prêt, mais de surcroît, leur rôle serait d'encourager les « bons » débiteurs à se manifester. En effet, si le repreneur est susceptible d'encourir une perte personnelle substantielle, il est probable qu'il se dévouera plus à la réussite de son projet. Comme l'entrepreneur a, en principe, une meilleure information sur son projet que le banquier, l'acceptation d'une clause prévoyant une garantie personnelle sera perçue comme un signal positif par la banque.

On distingue :

- ⇒ les garanties réelles : recours sur un bien ;
- ⇒ les garanties personnelles : recours contre une personne ;
- ⇒ les engagements de faire et de ne pas faire ;
- ⇒ les garanties morales ;
- ⇒ les privilèges.

Remarque : Entre les garanties réelles bien définies (hypothèque, gage sur marchandises) et les garanties personnelles (caution), il existe toute une série de délégations de droits et de créances dont le classement en tant que garanties réelles ou personnelles est moins aisé.

A. Les garanties réelles

a) *Garanties immobilières*

b) *Gage sur marchandises*

c) *Gage sur fonds de commerce* : selon la définition du droit belge, le gage sur fonds de commerce peut couvrir l'ensemble des éléments suivants : l'enseigne, les marques et brevets, le droit au bail, la moitié des stocks, les créances, le matériel - en fait tout l'actif sauf les immeubles et la moitié du stock. Pour ce qui concerne le matériel qui serait immeuble par destination, il y a risque de concurrence avec une hypothèque qui aurait été prise sur l'immeuble comprenant ce même matériel : dans ce cas, c'est la première inscription qui prime l'autre. Seuls peuvent prendre un gage sur fonds de commerce les organismes agréés par le Ministère des Affaires Economiques. Un gage sur fonds de commerce peut être établi tant par acte sous seing privé que par acte notarié

d) *Clause de réserve de propriété* : une banque peut se faire céder le droit de propriété qu'un vendeur se réserverait sur un bien vendu. La réserve sur ce droit n'est pas opposable aux tiers, en cas de saisie ou de faillite en particulier.

L'inscription d'une clause de réserve de propriété dans un contrat peut dès lors se révéler assez illusoire, notamment vis-à-vis d'une personne qui aliénerait de mauvaise foi le bien acheté. Il faut citer, dans ce contexte, l'article 20, 5° de la loi hypothécaire, qui permet au vendeur de matériel professionnel de conserver pendant cinq ans un privilège sur la chose vendue pour autant qu'il ait déposé une copie de sa facture au greffe du tribunal de commerce de l'arrondissement du débiteur dans les quinze jours de l'établissement de ladite facture et que la chose soit encore entre les mains de l'acheteur. Ce privilège est opposable aux tiers.

e) *Gage sur titres*

f) *Gage sur créances* : toute créance peut être cédée par simple notification au débiteur ou par reconnaissance de celui-ci; une telle cession est opposable aux tiers sans autre formalité.

g) *Délégation du bénéfice de polices d'assurance*

B. garanties personnelles

a) *Caution*

La caution peut être donnée par les actionnaires (personnes physiques ou maison mère) ou encore par les administrateurs ou par les pouvoirs publics (Etat ou régions)

Remarque : une société ne peut donner sa garantie que si cette garantie entre dans le cadre de son objet social ou qu'elle y a un intérêt légitime (par exemple lorsqu'une maison mère donne sa caution pour couvrir des crédits accordés à sa filiale).

b) *Engagement de faire, de ne pas faire*

Les établissements de crédit assortissent fréquemment leurs ouvertures de crédit de diverses clauses par lesquelles les débiteurs s'engagent :

- *soit à faire certaines choses* : prendre des assurances sur des immeubles ou des marchandises, conserver des ratios minima de structure bilantaire, fournir leurs rapports annuels, laisser contrôler la comptabilité, etc. ...

- *soit à ne pas faire certaines choses* : ne pas contracter de nouveaux emprunts sans autorisation du créancier, ne pas fusionner avec d'autres sociétés sans la même autorisation, ne pas vendre certains éléments de l'actif, ne pas conférer de garanties à d'autres créanciers à moins d'en faire profiter, à parité de rang, le bailleur de crédit (clause dite "pari passu"), etc ...

Il ne s'agit pas en l'occurrence de garanties proprement dites, mais d'engagements dont on ne doit toutefois sous-estimer l'importance, car la sanction pour le débiteur qui y contrevient est généralement la faculté pour le créancier de mettre

immédiatement fin au crédit; en souscrivant à ces engagements, le débiteur restreint donc considérablement sa liberté.

c. Les engagements ou promesses de gage

1°) *Engagement de garantie pris en faveur du créancier* : pour épargner les frais d'une hypothèque ou d'un gage au bénéficiaire du crédit qui présente d'autres éléments de solvabilité jugés suffisants pour le moment, mais pour se prémunir quand même contre des revers futurs toujours possibles, l'établissement de crédit peut ne pas exiger une garantie au départ mais se réserver de la prendre ultérieurement.

Il demandera alors au débiteur un engagement d'hypothéquer ou de gager à première demande.

Quant à l'engagement d'hypothéquer, il devra être appuyé par un mandat authentique d'hypothéquer l'immeuble pour que l'intervention du débiteur ne soit plus nécessaire. Ce mandat est un acte passé par devant notaire qui, remis au créancier, permet à ce dernier de faire prendre par lui-même l'hypothèque à tout moment. Pour la prise de gage non-hypothécaire, un tel mandat n'est pas nécessaire.

Le créancier se prévaudra par la suite de la promesse d'hypothèque ou de gage si un événement survient qui lui fait douter de la capacité du débiteur de rembourser sa dette. A noter que si le créancier prend la garantie, mais que celle-ci s'avère ultérieurement avoir été transcrite dans les six mois et dix jours précédant la date de déclaration d'une faillite éventuelle du débiteur, le curateur de ladite faillite pourra ne pas prendre en considération la garantie mais au contraire l'annuler, du fait qu'elle aurait été prise effectivement dans la "période suspecte".

A remarquer enfin que si le débiteur (par oubli ou par mauvaise foi) a concédé hypothèque sur le même bien à un autre créancier (ou l'a même vendu) avant que le mandataire ait exécuté son mandat, le bénéficiaire du mandat ne peut contester le rang de l'hypothèque prise par l'autre créancier (ou la vente).

Le mandat d'hypothèque ou de gage coûte au départ beaucoup moins cher que l'hypothèque ou de gage proprement dit : il lui est appliqué un droit fixe réduit et non un droit proportionnel.

2°) *Engagement de ne pas aliéner ni hypothéquer (davantage) un bien en faveur de tiers* : l'idée est d'obliger le débiteur à conserver le bien non grevé (davantage) dans son patrimoine tant que le crédit est en vigueur. Il s'agit ici d'une simple "clause négative"; si le débiteur ne tient pas parole, c'est-à-dire s'il aliène ultérieurement son bien ou le greève d'une hypothèque en faveur d'un autre créancier, le bailleur de crédit n'a aucun moyen juridique de faire annuler la vente ou l'hypothèque le jour où il s'en aperçoit.

C. Garanties morales

Ces garanties sont très proches des garanties personnelles. Les termes anglais les plus connus dans ce cadre sont « letter of intent », « letter of comfort », « letter of responsibility ». Par ce biais, la maison mère promet à la banque qu'elle veillera à ce que sa filiale honore ses engagements. Le contenu de ces garanties peut être très divers: cela peut aller de la simple prise de connaissance d'un contrat de crédit à des concessions sur la structure financière de la filiale. Cette forme de garanties est généralement demandée à des multinationales cotées en bourse.

D Les privilèges

Un privilège est un droit accordé par la loi en raison de la nature particulière de la créance qui permet au créancier, en cas de concours des privilèges, d'être payé en priorité avec le produit du patrimoine (ou d'une partie de celui-ci) de l'entreprise/du débiteur. L'octroi de privilèges est réservé au législateur et celui-ci détermine également la place (le rang) qu'occupe un privilège particulier parmi les autres privilèges. Une distinction est généralement établie entre les privilèges généraux et les privilèges particuliers. Les privilèges particuliers priment sur les privilèges généraux. Les privilèges généraux portent sur l'ensemble du patrimoine ou sur une partie abstraite de celui-ci et stipulent qu'une créance déterminée doit être payée avant une autre. En cas de privilèges particuliers, un bien déterminé sert à garantir une dette définie. La créance privilégiée est payée en priorité avec le produit de ce bien.

3. - LES CRITERES DES BANQUES

3.1 Généralités

Dans la mesure où, les banques se méfient particulièrement des crédits sollicités par de nouvelles entreprises, le repreneur, pour les intéresser, doit impérativement présenter un argumentaire solide et des garanties conséquentes.

En outre, si la plupart d'entre elles renseignent volontiers sur la manière de présenter une demande de financement, elles restent, en revanche, très floues sur les raisons qui président aux décisions de prêt.

3.2 Les banques et les PME

Les PME forment aujourd'hui la base du tissu économique de notre pays. Ce sont elles qui créent le plus d'emplois et qui contribuent le plus à la croissance. Pendant

longtemps, la spécificité du financement des PME a soulevé peu d'intérêt, que ce soit dans le monde académique ou dans le monde bancaire; en effet, les problèmes financiers des PME étaient perçus comme étant similaires à ceux des grandes entreprises. Ce n'est que récemment que l'on a reconnu les besoins financiers spécifiques des PME, dus en grande partie au lien étroit qui unit le dirigeant à son entreprise.

Les PME ont un accès moins facile aux marchés des capitaux que les grandes entreprises. Elles font dès lors davantage appel aux banques pour couvrir leurs besoins financiers.

Il ressort d'une enquête réalisée par l'ABB que beaucoup de petites banques accordent plus de 80 % de leurs crédits aux PME. Dans certaines de ces banques, près d'un crédit aux PME sur quatre bénéficie à un starter. Par extrapolation, l'on constate qu'en 1997, des crédits pour un montant de 1.404 milliards de BEF ont été accordés à des PME (sur un montant total de 3.253 milliards de BEF de crédits aux entreprises). Ces chiffres démontrent clairement l'importance des PME pour les banques. Aucun établissement de crédit ne peut plus se permettre d'ignorer ce créneau.

3.3 Les risques spécifiques

Avant 1998, le banquier qui octroyait un crédit à une entreprise ne devait affronter que le risque bancaire (donc le risque de non remboursement des crédits consentis). Le risque était connu et spécifique au métier de la banque.

Ce risque a un impact sur la rentabilité des établissements de crédit. Dès lors, chaque année, d'importantes provisions sont constituées.

Depuis lors, à ce risque bancaire est venu s'ajouter le risque judiciaire, c.à.d. le risque de voir sa responsabilité professionnelle mise en cause soit par des tiers soit par le crédit directement.

Le risque judiciaire est difficilement chiffrable mais il peut s'avérer plus important que le risque bancaire.

Le banquier est tenu à certains principes, notamment :

- le devoir de non ingérence ;
- le devoir d'information et de contrôle.

Le devoir de non-ingérence

Ce devoir est reconnu par la doctrine et par la jurisprudence.

Le banquier ne peut s'immiscer dans les affaires de son client. Le client a toujours le droit au respect de ses affaires et à sa liberté de commerce.

Le banquier ne peut pas juger de l'opportunité d'une dépense, de la politique commerciale de son client.

Le banquier a le devoir d'informer et de contrôler, ce qui peut être perçu comme contradictoire.

Il a d'autres prérogatives et obligations qui viennent atténuer la portée de la non-ingérence.

Le devoir d'information et de contrôle

Lorsqu'il octroie un crédit, le banquier a le devoir de s'informer sur la situation de son client sous peine d'engager sa propre responsabilité. Ce sera le cas du banquier qui octroie un crédit à une société dont la situation est irrémédiablement compromise ou à une société qui poursuit une activité illicite.

Le banquier est susceptible d'engager sa responsabilité lorsqu'il ne se préoccupe pas d'une anomalie apparente (ex. : il doit refuser d'effectuer un paiement dont la cause est manifestement illicite : commission d'intermédiaire à un commissaire au sursis ou à un curateur).

La banque doit vérifier l'utilisation des fonds résultant d'une ouverture de crédit à but déterminé.

Le banquier est tenu par la loi sur le blanchissement d'argent : des vérifications sont donc prévues sur l'origine des fonds lors d'un apport par son client.

3.4 Les rapports humains :

Les aspects humains sont déterminants dans le cadre des relations entre banques et P.M.E. La relation objective qu'entretiennent les banques avec les grandes entreprises y est remplacée par un rapport du type « intuitu personae ».

3.5 Le management

La personnalité :

Le surplus de risque interne résulte de la dépendance de la P.M.E. à l'égard d'un seul individu, personnifiant l'entreprise. Ses particularités constituent à la fois les forces et les faiblesses de l'entreprise. La disparition de l'entrepreneur affectera d'ailleurs souvent l'entreprise au point de mettre sa survie en péril. Cette personnification a bien entendu des conséquences sur le comportement des banquiers : lors de l'octroi

d'un prêt à un dirigeant de P.M.E., les banques exigent des garanties « personnelles » et assimilent donc le patrimoine du dirigeant et/ou de sa famille à celui de l'entreprise.

Contrairement à la grande entreprise, les objectifs de la P.M.E. se réduisent souvent à ceux de son dirigeant. Généralement d'ailleurs, le patrimoine de l'entreprise et celui du dirigeant se confondent.

Au travers de l'entreprise, le dirigeant cherche d'abord à réaliser ses objectifs personnels et non le profit de l'entreprise, tandis que l'analyse des banquiers se centre sur la capacité de remboursement de l'entreprise liée aux résultats financiers de celle-ci.

L'insuffisance de formation financière ou le peu d'intérêt porté à la fonction financière :

Une enquête récente démontre que les responsables des institutions financières émettent d'importantes réserves à propos des capacités managériales des entrepreneurs avec qui ils traitent. Pour d'autres auteurs, le rationnement financier des P.M.E. provient principalement de l'absence d'experts financiers au sein de ces entreprises. Les techniques de l'analyse financière, sont largement inutilisées par les P.M.E.

En outre, la hantise de l'imposition conduit l'entreprise à présenter des comptes « fiscalement avantageux » au détriment du cash-flow.

3.6 La stratégie

Les stratégies des PME sont trop souvent basées sur la réaction plutôt que sur l'action, leur politique relevant du court terme. La décision du dirigeant de faire appel à ces capitaux externes intervient généralement dans une optique de croissance externe ponctuelle et non pas dans le cadre d'une politique planifiée.

3.7 La communication

Une des principales difficultés que rencontrent les P.M.E. consiste à communiquer une information fiable et précise.

En effet, lorsque l'imperfection de l'information est prise en compte, il devient difficile, voire impossible pour le prêteur de déterminer la qualité de l'emprunteur et de son projet. En cas d'information parfaite, la banque est à même de contrôler et de réduire, voire d'éliminer, les effets de hasard.

Petersen et Rajan (1994) recommandent la mise en place de relations de clientèle comme solution au rationnement du crédit. Sur base d'une étude empirique, ils

démontrent que des relations suivies et durables entre une P.M.E. et une banque aboutissent à une plus grande disponibilité des crédits. Cette relation de clientèle sera particulièrement profitable à l'entreprise si elle accentue ses relations avec la banque en recourant à un plus grand nombre de services financiers fournis par celle-ci et si elle concentre son endettement auprès de ce seul banquier.

La mise en place d'une relation de clientèle permet à la banque de devenir un interlocuteur privilégié de la P.M.E. qui l'accompagne tout au long de son développement. Le banquier remédie ainsi aux carences managériales du client.

3.8 La stabilité

Cette stabilité est déterminée par divers facteurs:

- ⇒ les fluctuations conjoncturelles au sein du secteur ;
- ⇒ les résultats historiques de l'entreprise ;
- ⇒ la position au sein du secteur (leader du marché, en pleine croissance,...) ;
- ⇒ les fluctuations de prix éventuelles à l'achat et à la vente ;
- ⇒ la situation au sein d'un marché saturé ou nouveau ;
- ⇒ la nature de l'activité: intensité du travail ou du capital ;
- ⇒ les actifs: en partie réalisables ou non ;
- ⇒ le degré d'endettement de la société reprise.

3.9 Les perspectives

Les perspectives en matière de rentabilité et de cash-flow de la société reprise.

3.10 L'image de l'entreprise et de l'entrepreneur

Les prêts personnels font l'objet, dans plusieurs pays, d'une évaluation informatisée des risques. Les prêts commerciaux, en revanche, sont toujours fortement liés à l'impression que fera l'entrepreneur à la personne responsable de leur octroi.

Diverses études montrent qu'un banquier juge assez rapidement la personne qui s'adresse à lui pour un emprunt et s'en tiendra à cette première impression. D'où l'importance du premier entretien pour l'entrepreneur, qui doit inspirer confiance.

Pour cela, il lui faut respecter le code vestimentaire en vigueur, être ponctuel, insister sur son expérience et ses capacités à diriger, prévoir les documents propres à soutenir ses arguments, présenter de façon claire les raisons de son choix de financement en parlant le langage du banquier et ne pas céder trop rapidement devant les objections de ce dernier.

En effet, le banquier veut s'assurer que l'entrepreneur saura négocier avec les autres apporteurs de capitaux et contourner les obstacles imprévus pour rembourser son emprunt. Poser des questions difficiles est un moyen de tester ces capacités. Mais

attention aux réponses : en faire trop pour impressionner le banquier peut provoquer l'effet inverse.

Le banquier parle le langage de la finance et, aussi étonnant que cela paraisse, c'est un langage que peu d'entrepreneurs connaissent, d'où un avantage certain pour ceux qui le maîtrisent. Lors de l'entretien, le banquier s'intéressera de près au raisonnement qui sous-tend les chiffres inscrits dans le plan de financement. Il sait que les estimations du chiffre d'affaires sont parfois déterminées à partir du montant qu'on souhaite emprunter.

Pour évaluer une demande de crédit, les banquiers se réfèrent souvent à une liste de critères. Certaines banques ont établi des check-lists complexes, apparentées aux systèmes de cotation de la solvabilité, pour évaluer la gestion, le marché, la stratégie et la concurrence à partir de systèmes d'évaluation pondérée, établis sur la base de données statistiques. Les avis sont partagés quant à l'opportunité d'appliquer ce type d'évaluation à de nouvelles entreprises. Nombre de banquiers accordent plus de poids aux capacités de l'entrepreneur à faire face à toutes les éventualités qu'à une évaluation de la stratégie de l'entreprise.

3.11 Les garanties et les risques financiers

Les garanties constituent sans doute la question la plus délicate de la relation entrepreneur - banquier. Les banquiers requièrent au moins une - et de préférence deux - source de remboursement potentielle distincte de la trésorerie de l'entreprise. Immeubles, véhicules, obligations, titres cotés en Bourse, polices d'assurance, stocks et créances représentent une garantie potentielle, mais seulement à leur valeur de liquidation. Le plus souvent, la seule garantie fiable disponible à la création d'une entreprise sera celle du repreneur lui-même.

Les entrepreneurs ont en horreur cette exigence de garanties personnelles, car elle annule les avantages de la responsabilité limitée. Les banques, au contraire, l'apprécient, car elles considèrent que l'entrepreneur n'en sera que plus motivé pour rembourser son emprunt.

Il est judicieux de présenter directement une demande de prêt bancaire classique assorti des garanties nécessaires, avec une option sur l'engagement du patrimoine personnel dont la suppression sera discutée lors des négociations.

Un minimum d'imagination pour présenter les garanties possibles - obtenir de la part des fournisseurs des options sur le rachat des actifs, obtenir une réévaluation du terrain ou des immeubles, ou des informations positives sur la valeur marchande des actifs - peut aider à satisfaire aux critères exigés par la banque.

Diviser la trésorerie générée par l'entreprise en trésorerie « certaine » (par exemple commandes fermes, redevances ou paiement de services contractuels) et trésorerie « probable » (chiffre d'affaires à venir) peut permettre une réduction des garanties requises. Pour équilibrer risques et garanties le repreneur doit faire en sorte que le

banquier voit bien tous les bénéfices potentiels que représente pour lui ce nouveau compte.

Une certaine souplesse dans la négociation des frais et des taux d'intérêt peut se révéler payante. Si une augmentation de 1 % du taux permet au banquier un gain de 30 % de son revenu, et si cette augmentation représente seulement 10 % du montant des intérêts fiscalement déductibles de l'entrepreneur, cela vaut-il vraiment la peine de mettre le prêt en jeu ?

Se renseigner sur les autres produits bancaires générateurs de fortes marges qui pourraient devenir nécessaires à l'entreprise (transactions conséquentes en devises ou lettres de crédit, par exemple) attirera l'attention du banquier sur les perspectives de rentabilité de ce compte, et non sur les risques qu'il présente actuellement.

3.12 L'information à posteriori

Le banquier déteste les surprises et suppose toujours le pire lorsqu'il est sans nouvelles. Pour éviter cela, il est indispensable de l'informer régulièrement et de le prévenir des problèmes potentiels avant qu'ils ne se produisent.

Le banquier demandera sans doute une consultation régulière des comptes - bilan, compte de résultat, trésorerie. Il est bon de lui faire parvenir également, un état des nouveaux clients, les perspectives d'exportation, les invitations à des Salons, bref toutes les informations positives disponibles.

Les banques sont presque toujours sollicitées pour la quasi-totalité du financement des nouveaux projets. Elles assortissent toutefois le prêt de tant de conditions qu'elles s'assurent de fait le contrôle non seulement de l'entreprise, mais également de l'entrepreneur.

4. - LE CREDIT VENDEUR

Le « crédit-vendeur » est concédé par le cédant, qui joue alors le rôle du banquier en accordant un délai de paiement sur tout ou partie du prix d'achat au cessionnaire. Ce paiement étalé pourra éventuellement être lié à la garantie de passif.

5. - LE CAPITAL RISQUE

- ⇒ Les business angels ;
- ⇒ Les fonds d'investissement.

6. - LES CRITERES DES INVESTISSEURS EN CAPITAL-RISQUE

6.1 Le passé de l'entreprise

Les investisseurs ont tout le loisir d'étudier le passé de l'entreprise. Ils auront donc tendance à privilégier les projets accompagnés d'un historique complet de l'organisation. Cela leur permet en effet de réduire l'incertitude relative à l'opération et d'évaluer la valeur cachée de l'entreprise.

6.2 Les produits-marchés :

Tous les aspects relatifs à la nature du produit et du marché, comme la taille estimée du marché, la croissance et le caractère saisonnier de l'activité, seront évalués, à la fois sur le plan macro-économique que sur celui de sa maîtrise par le repreneur.

6.3 La stratégie et la compétitivité

Il s'agit ici des notions classiques de stratégie concurrentielle, comprenant la nature et le niveau de concurrence, la puissance des fournisseurs et des distributeurs.

6.4 Les aspects financiers

Les sociétés de capital-risque doivent être attentives à leur portefeuille ainsi qu'aux engagements pris envers leurs investisseurs quant au type de placement qu'elles réalisent

Au nombre des facteurs financiers considérés comme les plus déterminants, on peut citer

- ⇒ la facilité de sortie ;
- ⇒ le taux de rendement ;
- ⇒ le délai pour atteindre le seuil de rentabilité.

6.5 La durée de l'investissement

Les investisseurs en capital risque n'envisagent généralement pas d'investissement à long terme.

Ils ont repéré de la valeur dans une entreprise et souhaitent investir afin de réaliser cette valeur, que ce soit par un repositionnement de l'entreprise, une restructuration de son activité et/ou le lancement de nouveaux produits. Et ils veulent que ce repositionnement s'effectue dans un délai de deux à trois ans maximum.

La création de valeur à long terme est laissée aux soins de l'équipe dirigeante, dans l'espoir que plusieurs années d'investissement et de partenariat conduiront à une majoration de la valeur leur permettant d'obtenir un bon retour sur investissement, dans les cinq à sept ans au maximum.

6.6 L'opération

La nature spécifique de l'investissement, tel, le niveau de développement de la société, la possibilité de réunir plusieurs investisseurs dans l'opération et celle d'investir en plusieurs étapes (c'est-à-dire à des stades plus avancés dans la croissance) sera déterminante.

6.7 L'équipe dirigeante

Parmi les facteurs stratégiques pris en compte par les investisseurs dans l'évaluation d'une opportunité le plus le plus important est la capacité de l'entreprise à conserver sa valeur après l'opération de rachat.

Ceci dépendra essentiellement de l'ensemble des compétences du repreneur:

- ⇒ qualifications ;
- ⇒ parcours professionnel ;
- ⇒ compétences multiples ;
- ⇒ l'aptitude du management ;
- ⇒ capacité à mettre en œuvre ;
- ⇒ capacité d'augmenter et de créer de la valeur.
- ⇒ capacité à gérer une crise : Tout changement pouvant déboucher sur des bouleversements, l'aptitude à gérer les situations de crise est un critère essentiel.
- ⇒ leadership : les facteurs pris en compte chez un dirigeant sont moins liés à la nature même de sa prise de décision qu'à sa capacité à motiver les autres. Le dirigeant doit avant tout être à même d'identifier et d'introduire rapidement, en dépit des résistances éventuelles, les modifications qui s'imposent. Il doit aussi savoir mobiliser le personnel pour mettre en place les mécanismes nécessaires au changement.

Concrètement, l'équipe dirigeante idéale est capable de déterminer ce qui doit être fait, et de le faire. La capacité d'obtenir des résultats à court terme est très appréciée par les investisseurs.

6.8 En résumé

- les investisseurs en capital-risque cherchent principalement à savoir si le créateur d'entreprise et son équipe disposent des compétences en management requises pour mener à bien le projet.

- les projections financières ont un certain poids, mais sont moins importantes que les considérations relatives à l'équipe dirigeante et au potentiel du marché.
- la nature et le niveau de concurrence sur le marché sont moins importants que la capacité apparente de l'équipe dirigeante à maintenir et à défendre sa part de marché;
- Le repreneur ne doit pas s'acharner à tout prix à fournir une abondance de données financières bien ficelées. Les vrais investisseurs en capital-risque savent bien que toutes ces informations ne serviront strictement à rien si l'opportunité n'est pas solide.

IV. LES INDICATEURS DE L'ENTREPRISE

1. - LES INDICATEURS DE BONNE SANTÉ

1. Respect de la qualité souhaitée par les clients (certification ISO) ;
2. Apparition régulière de produits nouveaux ;
3. Bonne connaissance de la concurrence ;
4. Budgets réels et croissants en recherche et développement ;
5. Utilisation raisonnable du marketing et des tests en clientèle ;
6. Réponse rapide à toutes les réclamations ;
7. Prix ajustés en fonction des clients ;
8. Benchmarking régulier (veille sur les meilleures pratiques de l'environnement) ;
9. Collaborateurs motivés ;
10. Direction et encadrements ouverts et à l'écoute ;
11. Organisation souple (plus réseau que pyramide) ;
12. Prises de décision vraiment décentralisées ;
13. Concentration sur les facteurs de réussite ;
14. Contrôle de gestion sérieux et régulier ;
15. Intégration judicieuse des apports d'internet dans les différentes fonctions ;
16. Pilotage par équipes-projets ;
17. Visites de direction aux clients pilotes ;
18. Rites réguliers (réunion de début d'année en janvier – réunion de rentrée début septembre – revues de comptes clients) ;
19. Externalisation de ce qui n'est pas « le cœur de métier » de l'Entreprise ;
20. Large sollicitation du réseau (lobbying – partenariats...)

2. - LES INDICATEURS DE FRAGILITÉ

1. Volume de ventes insuffisant ou marges trop faibles ;
2. Part de marché décroissante ;
3. Produits vieillissants ;
4. Désaffection de la clientèle – manque de fidélité ;
5. Problèmes de qualité ;
6. Problèmes de fiabilité dans le suivi des clients ;
7. Retards constants de livraison ;
8. Dépendance trop marquée vis à vis de quelques fournisseurs ;
9. Dépendance trop marquée vis à vis de quelques clients majeurs ;
10. Contrats de longue durée à prix fixes ;
11. Recours important à l'emprunt (surendettement) ;
12. Méthodes de production vieillissantes ;
13. Mauvais climat social ;

14. Taux élevé de rotation (turn over) des collaborateurs ;
15. Direction ignorante des réalités commerciales ;
16. Organisation rigide ;
17. Direction intransigeante et repliée sur elle-même ;
18. Manque de communication entre direction et collaborateurs ;
19. Pas de management par projet ;
20. Ignorance des apports de l'internet (ou des nouvelles technologies).

V. LE BUSINESS PLAN

1. - METHODOLOGIE

1.1 Rassembler des informations

Un business plan doit comprendre de nombreux éléments, dont la plupart exigent des recherches approfondies. Le dossier sera plus crédible s'il est étoffé d'entretiens avec les clients et les fournisseurs potentiels. Ceux-ci permettront aussi d'améliorer votre stratégie. Différents renseignements doivent être rassemblés avant la rédaction du plan.

- ⇒ CV des créateurs et des principaux dirigeants ;
- ⇒ statistiques concernant les ventes et les marchés ;
- ⇒ nom des clients potentiels et anticipation de la demande ;
- ⇒ coordonnées des principaux concurrents et évaluation de ceux-ci ;
- ⇒ informations financières nécessaires pour appuyer le projet ;
- ⇒ informations sur la recherche et le développement ;
- ⇒ processus de production et sources d'approvisionnement ;
- ⇒ spécifications nécessaires pour les usines ;
- ⇒ articles et coupures de presse sur votre secteur ;
- ⇒ réglementations et textes législatifs touchant éventuellement la protection de votre produit ou de vos procédés (brevets, copyrights, marques déposées).

1.2 Etre clair et vivant

Qui va lire le dossier ? Quelles questions seront posées ?. Quand vous rédigerez les chapitres, imaginez que vous l'exposez de vive voix.

1.3 Communiquez votre passion

Quel que soit votre concept, présentez-le de façon claire et vivante. Votre enthousiasme doit être communicatif. D'ailleurs, le travail de recherche et de mise en forme du business plan vous aidera à clarifier vos idées. Surtout, n'ennuyez pas votre public : soyez intéressant et concis.

1.4 Présentez bien les choses

Le business plan est un porte-parole. Plus il est bien présenté et clair, plus il sera efficace. Une présentation nette et professionnelle signifie qu'il sera sans doute lu sérieusement.

Un business plan n'est pas un roman. Essayez de vous limiter à 20-40 pages, y compris une synthèse de 3 à 5 pages. Evidemment, un projet industriel à haute technologie demandera des pages supplémentaires de descriptif. Intégrez suffisamment de détails pour montrer que vous avez réfléchi et que vous comprenez bien, à la fois, le marché et le secteur. Gardez à l'esprit que, si vous vous adressez à des sociétés de capital-risque, il vous faut uniquement les convaincre d'investir.

Commencez le business plan par un résumé qui présentera les éléments essentiels et qui donnera au lecteur l'envie de poursuivre plus avant. Les investisseurs parcourent des centaines de dossiers et, si vous n'arrivez pas à les intéresser rapidement, ils mettront votre plan de côté.

Organisez votre document en chapitres clairs. Les CV détaillés trouvent logiquement leur place en annexe, tout comme les analyses financières circonstanciées et autres renseignements utiles. Dans le corps du document, restez centré sur les grandes lignes.

1.5 Aspects essentiels du business plan

Utilisez votre dossier pour aider le lecteur à «projeter» votre entreprise dans l'avenir. Il doit répondre à toutes les questions que le lecteur se pose sur la manière dont tournera l'entreprise.

Le management et l'organisation de l'entreprise.

Qui sont les managers ? Comme pour des employeurs potentiels, les investisseurs éventuels doivent être convaincus que vos collaborateurs et vous-même êtes talentueux, expérimentés, compétents et intègres. Un résumé de la carrière de chacun, en insistant sur les réussites en matière de gestion de projets à forte croissance, doit absolument y figurer.

Vous devez aussi faire allusion aux compétences qui font défaut à l'équipe. Reconnaissez vos lacunes et montrez que vous savez de quel type de spécialistes vous avez besoin pour réussir. En fait, vos lecteurs seront peut-être à même de vous aider à les trouver.

Comment allez-vous structurer votre entreprise ? De quel genre de dirigeants avez-vous besoin ou envie ? En ce qui concerne vos employés, décrivez votre vision des rapports hiérarchiques, des mesures d'incitation et de votre politique de recrutement.

Le produit.

Exposez les caractéristiques de votre produit et ce qu'il apporte au client. Montrez-le en photo ou sous la forme d'un dessin. Faites le lien entre votre produit ou votre service et les articles et la technologie existants pour faire ressortir sa spécificité.

Faut-il plus de R&D ? Rédigez un dossier de recherche comprenant les objectifs spécifiques de développement, le budget et le planning. Quels sont les risques inhérents à cette technologie ? D'autres travaillent-ils sur des idées comparables ? Cette R&D peut-elle se démultiplier pour toute une gamme de produits ? Qu'en est-il des brevets ?

Comment allez-vous réaliser le produit ? Il convient d'élaborer un plan détaillé expliquant le mode de production. Ne vous bornez pas à l'atelier, mais expliquez aussi où vous comptez vous approvisionner en matières premières et soulignez les points qui risquent de poser problème (par exemple des retards éventuels de livraisons attendues de l'étranger).

Quels sont vos coûts de production ? Comment envisagez-vous le contrôle de la qualité ?

Passez en revue les réglementations gouvernementales portant sur votre produit et identifiez les accords nécessaires et les contraintes écologiques à respecter.

Commercialisation.

Existe-t-il un marché pour votre produit ? Comprenez-vous les forces du marché qui s'exercent sur votre secteur ? Possédez-vous les compétences et les ressources nécessaires pour vendre et distribuer votre produit ?

Le marché.

En priorité, il convient de spécifier clairement les segments cibles du marché, d'expliquer comment votre produit s'y intègre et quels avantages il apporte par rapport aux produits existants.

Comment allez-vous positionner votre produit sur les segments ciblés ? Evoquez tous les facteurs importants : votre politique de prix, de qualité et de design du produit, le type et le style de publicité et de communication envisagé, la force de vente, le service, etc.

Estimez à la fois la taille du marché et les coûts en ressources financières et humaines à mettre en oeuvre pour l'atteindre. La stratégie marketing doit aller de pair avec les avantages procurés au client.

La concurrence.

Le business plan doit décrire vos concurrents (potentiels), même ceux qui sont basés à l'étranger. Vous devez aussi préparer une stratégie défensive, fondée sur les réactions probables de vos futurs concurrents. Prenez garde à ceux qui sont financièrement puissants, ils ont l'envergure nécessaire pour lutter longtemps s'ils considèrent que vous les menacez.

Les ventes et la distribution.

La première décision à prendre est de savoir s'il faut travailler avec des agents ou avoir sa propre force de vente et son propre réseau de distribution.

Pensez à rendre facile le contact avec le client, prenez en compte la taille des commandes, le nombre de clients et la nécessité ou non d'avoir un service d'aide à la clientèle. Si vous n'allez dépendre que d'un petit nombre de clients pour assurer votre chiffre d'affaires, mettez tout en oeuvre pour équilibrer votre relation et en tirer le plus grand profit possible.

Envisagez les ventes à l'export séparément. Les coûts et les avantages d'une distribution à l'étranger peuvent se révéler très différents.

La publicité et la communication.

De nombreux produits requièrent de la publicité pour stimuler les ventes. Expliquez votre philosophie en la matière, vos budgets, vos plans, en faisant toujours ressortir le lien entre la publicité et votre stratégie globale de positionnement sur le marché.

Vous pouvez décider d'utiliser les médias pour obtenir une publicité gratuite. Des agences peuvent aussi vous aider à mettre sur pied une stratégie gagnante. Néanmoins, choisissez prudemment votre agence de publicité ou de relations publiques en vérifiant les résultats qu'ils ont déjà obtenus sur votre secteur.

Financement.

Les informations financières devant figurer dans votre business plan dépendent des montants que vous recherchez et de votre financement en fonds propres.

Le plan doit comprendre les trois éléments suivants :

- ⇒ Demande de financement : précisez le montant dont vous avez besoin, pourquoi vous en avez besoin et comment vous l'utiliserez. N'essayez pas de réduire la somme demandée au minimum, budgetez les imprévus.
- ⇒ Etats financiers : faites figurer une copie de vos comptes vérifiés et faites des remarques sur la tendance générale et les fluctuations éventuelles.

⇒ Prévisions : utilisez les informations que vous avez collectées sur le marché, les produits et les coûts, réalisez une prévision réaliste et élaborer un scénario portant sur les prochaines années. Les prévisions financières doivent comprendre comptes de résultat, flux de trésorerie et bilans théoriques pour les cinq ans à venir, ainsi qu'une analyse du seuil de rentabilité. Le niveau de détail (mensuel, trimestriel ou annuel) dépend de votre secteur. Les entreprises saisonnières ont des besoins de financement élevés avant la période d'activité. Vos prévisions doivent aussi faire ressortir les hauts et les bas de votre secteur d'activité.

VI. MODELE

RESUME

Le résumé fournit une vue instantanée de tout le plan d`affaires, en reprenant les sections suivantes:

Description de l`entreprise

Activités principales

Date d`établissement

Les actionnaires

Le positionnement sur le marché

Objectifs

Les produits et services

Décrivez vos principaux produits, les lignes de produits ou les services. Mettez en avant les avantages de vos produits et ce qui les rend attractifs auprès des clients.

Les potentialités du marché

Décrivez vos objectifs de marché en indiquant la taille du marché et vos parts de marché. Expliquez les moyens que vous envisagez de mettre en oeuvre pour couvrir certains segments du marché.

Les données financières clés

Explicitez vos hypothèses concernant les points financiers clés projetés pour la période de prévision. Les points clés comprennent les prévisions de ventes, de bénéfice, de cash flow, des principaux indicateurs financiers et les investissements. Ces explications sont nécessaires pour que le lecteur puisse se faire une image claire du potentiel de votre activité.

Besoins financiers

L`ENTREPRISE - HISTORIQUE ET SITUATION ACTUELLE

Ce chapitre répond aux questions suivantes pour une entreprise existante:

- *Historique de l`entreprise et quelle a été sa rentabilité passée ;*
- *Description de la situation actuelle ;*
- *Quels sont les actionnaires et les personnes à la base de l`entreprise?*
- *Description précise de l`activité principale de l`entreprise ;*
- *Description des propriétaires de l`entreprise ;*
- *Situation financière et performances passées ;*
- *Objectifs stratégiques de l`entreprise à un terme de trois à cinq ans.*

Activité Principale

Décrivez l`activité principale de l`entreprise au départ des quatre dimensions que sont:

- *Les technologies ;*
- *Les produits et services qu`elle a ou va mettre au point ;*
- *Les principaux clients et les secteurs des clients de l`entreprise ;*
- *Les besoins des clients de l`entreprise et de façon plus générale, les besoins auxquels répondent les produits et services de l`entreprise.*

Les Propriétaires

Indiquez les principaux propriétaires de l`entreprise. Mettez en valeur leur expérience et leurs qualités par rapport au projet.

La situation financière et les performances passées

Expliquez la situation financière de l`entreprise et ses performances des 5 dernières années. Déterminez les points suivants:

- *Les revenus des 5 dernières années.*
- *Le bénéfice des 5 dernières années.*
- *L`actif total des 5 dernières années.*
- *Le passif total des 5 dernières années.*
- *Les principaux ratios financiers des 5 dernières années.*

L'objectif de l'entreprise

Décrivez brièvement les objectifs de l'entreprise. Ces derniers doivent être concrets et mesurables, tels que des objectifs de vente, de taux de croissance, de rentabilité et de parts de marché.

LES PRODUITS ET SERVICES

Ce chapitre présente les principaux produits, les lignes de produits ou les services que l'entreprise fournit. Il faut notamment inclure les informations suivantes:

- *Comment le(s) produit(s) répond(ent)-il(s) aux besoins du marché ?*

Cela revient à apporter les réponses suivantes:

- *Quelle est la demande du marché ?*
- *Comment votre produit satisfait-il aux besoins du marché ?*
- *Quels sont les principaux avantages du produit (points forts et points faibles par rapport aux produits concurrents ou substitués existants sur le marché.*

Description et spécifications du produit

Décrivez les principales caractéristiques et spécifications du produit:

Description générale :

Principales caractéristiques :

Les spécifications principales :

La méthode opérationnelle de production ou de prestation des services :

Coûts du produit :

Expliquez les principaux postes de coûts de votre produit:

- *Main d'oeuvre directe :*
- *Matériaux :*
- *Les sous-traitants :*
- *Autre :*

Si vous prévoyez une évolution dans les coûts de production, évaluez et justifiez les tendances.

Si vous en êtes encore au stade préliminaire de la recherche et développement indiquez la fourchette à l'intérieure de laquelle les coûts devraient se situer.

Les produits concurrents

Faites la liste des principaux produits concurrents existants ou que vous presentez.

LE MARCHE

L`étude de marché doit répondre aux deux questions principales "Quel est le potentiel du marché et quelles sont les principales conditions à respecter pour prendre une part importante dans ce marché?". L`étude de marché sera la base de la stratégie et du plan de marketing.

Définissez les caractéristiques du marché telles que:

Description générale du marché

Les potentialités de développement

La segmentation

Divisez le marché global en segments spécifiques pour mieux évaluer le marché. Selon ce qui vous semble le plus judicieux, segmentez le marché selon les critères suivants:

- *En termes géographiques : divisez le marché global en entités géographiques telles que les continents, les états, les villes.*
- *En terme de type de clients : divisez le marché global selon les différents types de clients tels que les industries, les paramètres socioculturels, la profession, l`âge, le secteur.*
- *En terme de type d`application : divisez le marché global selon les caractéristiques du produit ou en terme de besoins des clients.*

La taille du marché et les tendances

Évaluez la taille du marché et les tendances par segment du marché et présentez les dans un tableau semblable à celui ci-dessous:

La concurrence

Décrivez vos principaux concurrents en répondant aux questions suivantes :

Concurrence?

Forces et faiblesses de la concurrence sur le marché?

Parts de marché de la concurrence?

Canaux de distribution?

Le profil du client

Donnez le profil du client potentiel en incluant une brève description du client et une brève description du comportement d`achat.

Marché total

Définissez avec précision la totalité du marché cible. Indiquez à quels besoins ce marché répond; donnez les principales caractéristiques de taille du marché total, de la demande et des potentialités futures.

Environnement

Définissez l`environnement, et précisez dans quelle mesure il influe sur le comportement du marché, quelles sont les principales normes qui régissent le secteur.

STRATEGIE MARKETING

Ce chapitre explique la manière dont vous comptez mettre votre produit sur le marché, à quel prix de vente, ce que cela vous coûtera et les quantités que vous vendrez. Ces éléments sont connus comme les 4 P:

Produit :

Prix :

Promotion :

Placement :

Les objectifs marketing

Décrivez vos objectifs de marketing, en incluant les buts suivants:

- *En terme de rentabilité*
- *En terme de ventes à réaliser*
- *En terme de parts de marché*
- *Positionnement du produit*

La stratégie marketing

Décrivez votre stratégie actuelle ainsi que la stratégie marketing prévue. Mettez en avant la cohérence entre les objectifs et la stratégie marketing déployée:

Forces et faiblesses

La stratégie marketing doit tenir compte des forces et des faiblesses de l'entreprise.

Faites un canevas des points suivants:

- *Technologie : performance, qualité, caractère unique ;*
- *Marketing : part de marché, distribution, prix, image ;*
- *Finances : ressources financières, stabilité, levier financier ;*
- *Entreprise : taille, personnel, alliances stratégiques.*

Marché cible

Clarifiez le marché cible, pourquoi vous vous concentrez sur un segment et comment le produit, le prix, la promotion et le placement correspondent aux besoins de ces segments spécifiques du marché.

Stratégie de distribution

Décrivez vos canaux de distributions actuels et ceux prévus tels que les détaillants et les grossistes, la vente directe par des vendeurs, le marketing direct et les représentants exclusifs ou autres.

Expliquez pourquoi vous avez choisi ces canaux et décrivez leurs structures et leurs avantages comparatifs.

Si vous comptez utiliser plusieurs canaux, expliquez comment cela fonctionnera.

Politique de prix

Explicitez votre politique de prix, la structure de rabais et la relation entre votre prix et les prix des concurrents. Publiez une liste de prix complète.

Promotion et publicité

Expliquez comment vous comptez promouvoir vos produits, y compris la publicité, les relations publiques et autres activités de promotion.

Alliances stratégiques

Etablissez une liste de vos concurrents, de vos clients et de vos fournisseurs. Indiquez les alliances stratégiques projetées et expliquez dans quelle mesure elles servent vos besoins de marketing.

Expliquez comment vous comptez faire face à vos concurrents et pourquoi vous pensez que c`est une stratégie adéquate.

La structure organisationnelle du marketing

Expliquez la structure organisationnelle de votre marketing et les plans pour le futur. Décrivez l`équipe dirigeante, les installations et la localisation.

Activités marketing

Etablissez une liste de vos principales activités marketing. Pour chaque activité décrivez ses objectifs, le planning et les responsabilités.

Plan de vente

Présentez votre plan de vente en incluant le volume, le prix et les revenus.

Budget marketing

Préparez un budget marketing comme dans le tableau ci-dessous.

LE PLAN DE RECHERCHE ET DE DEVELOPPEMENT

Un plan d`affaires pour un nouveau produit requiert un plan de recherche et développement qui décrit brièvement les plans et les risques de sa production. Le plan de R&D devrait couvrir les aspects suivants:

- *Description des buts et des objectifs ;*
- *Description du plan principal ;*
- *Description des principales étapes ainsi que le planning dans le temps ;*
- *Les risques et un plan alternatif en cas de problèmes.*

Le Budget de R&D

R&D - Frais Fixes

MANAGEMENT ET ORGANISATION

Le plan de direction devrait pouvoir répondre à des questions telles que qui dirige la société, comment est structurée l'organisation et comment la direction va exécuter le plan.

Direction

Décrivez brièvement votre équipe de direction:

- Position
- Responsabilités
- Expérience
- Formation

Joignez les C.V. des personnes clés dans l'annexe.

Organisation

Dessinez la structure de votre organisation et décrivez ses unités principales, comme les usines, les départements, les principales lignes de production.

Organigramme de l'Organisation

LE PLAN OPERATIONNEL

Fabrication

Si votre plan d'affaires concerne une industrie de fabrication, décrivez votre environnement de production comme suit:

- La structure de production
- Le processus de production
- Les installations et équipements
- Les principaux sous-traitants
- Les principaux fournisseurs de matériaux

Services

Si votre plan d'affaires traite de commerce ou de services, incluez les éléments suivants dans votre plan opérationnel:

La structure opérationnelle

Les services et les activités

Les installations et les équipements

Les principaux fournisseurs

Installations & Equipements

Décrivez les installations et équipements existants, et présentez votre plan d'investissement en actifs immobilisés.

Le plan devrait comprendre:

Les principaux équipements, usine et autres investissements requis :

Le coût, y compris les frais d'installation

La période d'achat :