

Guide de la création d'entreprise artisanale



Réseau transnational de coopération et de développement des jeunes créateurs dans le secteur des entreprises artisanales et des petites entreprises



avec le soutien de la Commission Européenne

Réseau transnational de coopération et de développement des jeunes créateurs dans le secteur des entreprises artisanales et des petites entreprises

Guide de la création d'entreprise artisanale

Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg

Chambre de Métiers de Meurthe-et-Moselle

Chambre de Métiers de la Moselle

Union des Classes Moyennes du Hainaut

Handwerkskammer des Saarlandes

Avec le soutien de la Commission Européenne

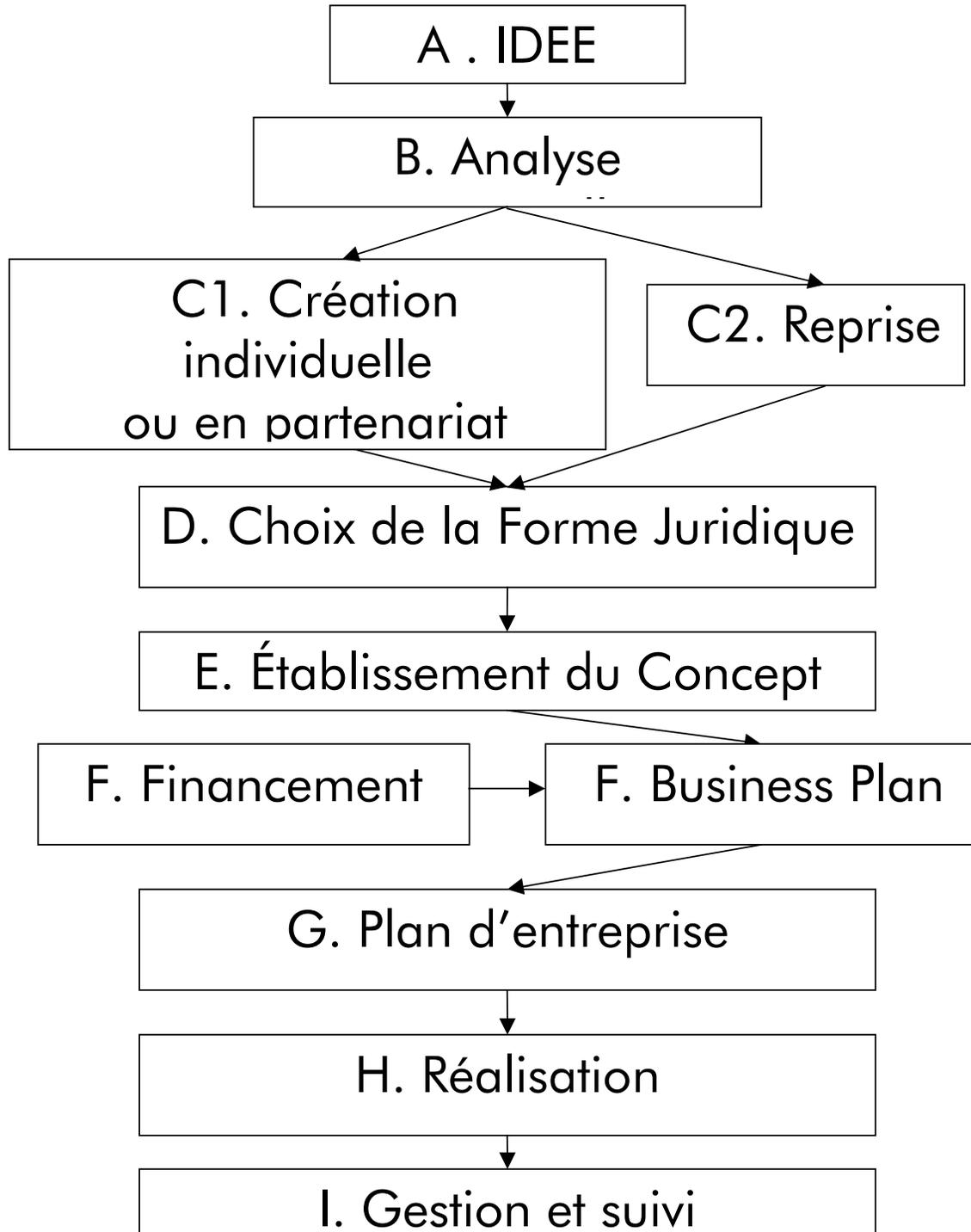
Juillet 2000

Table des matières

Partie Commune I: A. L' IDEE DE CREATION	8
Partie Commune I: B. L'ANALYSE PERSONNELLE	10
1. Analyse du point de vue professionnel	10
2. Analyse du point de vue légal	11
3. Analyse du point de vue personnel et social	11
4. Analyse du point de vue financier	11
Partie Commune I: C. LA FORME DE L'ENTREPRISE	14
1. L'entreprise individuelle	19
2. La société à responsabilité limitée (SARL) et l'entreprise unipersonnelle (EURL)	19
3. La société en nom collectif (SENC ou SNC)	20
4. La société en commandite simple (SECS)	21
5. LA SOCIETE ANONYME (SA)	21
Partie Commune I: D. LE CONCEPT DE L'ENTREPRISE	22
6. De l'idée au concept	22
6.1. Le service / marché	23
6.2. Le prix	23
6.3. La communication	24
2. Objectifs	25
3. ASSURANCES	25
4. Quelques conseils	27
Partie Commune I: F. FINANCEMENT ET BUSINESS PLAN	31
1. Erreurs à éviter	31
2. Le besoin en capital	32
2.1. Besoin en capital à long terme	32
2.2. Besoin en capital à court terme	32
3. Financement	33
3.1. Fonds propres	34
3.2. Emprunts	34
3.3. Aides	36
3.4. Financement par participation	36
3.5. Le leasing	36
3.6. Plan de financement	36
4. La rentabilité du projet	37
4.1. La rentabilité	38
4.2. La liquidité	42
5. Le bilan prévisionnel	43
ANNEXES: EXEMPLE CHIFFRE D'UN PROJET DE CREATION D'ENTREPRISE	45
Partie Commune I: G. PLAN D'ENTREPRISE	61
6. Données personnelles relatives au créateur	63
7. Données relatives à l'entreprise future	64

8.	Le concept de l'entreprise	65
9.	Le business plan	67
10.	Divers et autres commentaires	68
Partie Commune I: G. REALISATION		70
Partie Commune I : H. GESTION ET SUIVI		72
11.	Les objectifs de l'entreprise	72
12.	Le Tableau de bord.....	73
12.1.	<i>Ecart entre ventes réelles et ventes budgétaires</i>	<i>74</i>
12.2.	<i>Le carnet de commandes.....</i>	<i>74</i>
12.3.	<i>Retard dans l'encaissement du produit des ventes</i>	<i>75</i>
12.4.	<i>Rotation de l'encours clients</i>	<i>75</i>
12.5.	<i>La rotation du stock.....</i>	<i>76</i>
12.6.	<i>La marge brute sur vente</i>	<i>76</i>
12.7.	<i>La valeur ajoutée.....</i>	<i>76</i>
13.	La gestion des objectifs qualitatifs.....	77

PARTIE I : METHODE COMMUNE



I.A. L'IDEE

Le but de ce module:

- l'idée constitue le premier pas vers la création d'une affaire nouvelle

IDEE + VOLONTE + OPPORTUNITE = CREATION

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.

Partie Commune I: A. L' IDEE DE CREATION

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 conseil auprès d'experts.

I.B. 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
- légales
- 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 remplie 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.

Partie Commune I: B. 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.

Complétez chaque affirmation par: parfaitement correct (2 points)
 en partie correcte (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.

1. Analyse du point de vue professionnel

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

2. Analyse du point de vue légal

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

3. Analyse du point de vue personnel et social

- Vous êtes prêt à travailler pendant les premières années, 60 heures et ___ pts plus par semaine ?
- 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 ___ pts rémunérations plus aléatoires.
- Vous affrontez aisément des situations de stress et de tension soutenue. ___ pts
- Lorsque vous rencontrez des problèmes, vous vous mettez ___ pts immédiatement à la recherche d'une solution.
- Dans votre vie professionnelle vous n'avez pas éprouvé de difficultés à ___ pts atteindre les objectifs fixés.
- 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 ___ pts les conséquences éventuelles avant de prendre une décision.

4. Analyse du point de vue financier

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

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.

I.C1. CREATION INDIVIDUELLE OU EN PARTENARIAT

Le but de ce module:

- développer un cadre de critères de choix entre ces modes
- 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 une participation.

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

Partie Commune I: C. LA FORME DE L'ENTREPRISE

C.1/ LA CREATION 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. Elle 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. Elle peut aussi faire preuve d'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 inconvénient 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.

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 consulaires, comptables, avocats, notaires, consultants...).

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 : de 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 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 consulaires, administrations, organisations professionnelles, comptables, avocats, notaires...), qui apporteront un soutien tout au long de votre processus de création.

C.2 LA FORME JURIDIQUE.

Il est important de partir de l'analyse économique du projet pour prévoir ensuite un cadre légal, le statut juridique et non pas créer une structure juridique dans laquelle on exercera une activité.

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

Le premier choix à opérer est donc, comme nous l'avons vu, de déterminer si l'on envisage de créer seul une entreprise ou avec un certain nombre de partenaires.

Le deuxième choix est plus technique, il consiste notamment à choisir entre société de personnes ou société de capitaux. La différence principale entre ces deux formes réside dans les régimes de responsabilité.

Formes juridiques possibles:

Initiative individuelle	Partenariat
Entreprise individuelle	
SARL unipersonnelle (EURL en France)	Société capital
	Société de personnes
SENC (SNC)	Société de personnes
SECS (SCS)	Société de personnes
SARL	Société à capital
SA	Société à 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. Des explications plus détaillées sont présentées dans la deuxième partie de ce guide, propre à chaque Pays.

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 ni capital minimum.
- Le pouvoir de décision n'est pas divisé.

Inconvénients

- L'entrepreneur assume seul les risques de l'entreprise puisqu'il y a confusion entre 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.

2. La société à responsabilité limitée (SARL) et l'entreprise unipersonnelle (EURL).

La SARL ou l'EURL constituent un type hybride de société. Elles comportent en effet des traits des sociétés de personnes et des sociétés de capitaux. Leurs caractéristiques principales sont :

- L'associé de l'EURL ou les associés de la SARL ne sont responsables qu'à hauteur de leur apport.
- Le capital social est divisé en parts sociales. Ces parts ne peuvent être cédés 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 entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée ou 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.
- L'EURL ou la SARL unipersonnelle peuvent être constituées par un seul associé.

Inconvénients

- Les parts sociales ne sont pas librement cessibles. Les règles qui gouvernent la transmission des parts sont régies par la loi.
- Si les associés ne sont en principe responsables qu'à hauteur de leur apport, la responsabilité du gérant peut être étendue au delà de ses apports pour les dettes sociales, en cas de fautes de gestion ou s'il s'est porté caution personnelle.
- Le dépôt des comptes annuels au greffe du tribunal est obligatoire.
- La SARL doit tenir un registre contenant la copie intégrale de l'acte constitutif et de ses modifications, les noms et adresses des associés et leurs parts respectives, ainsi que la mention de la cession des parts.

La SARL constitue une vraie alternative à l'entreprise individuelle. En principe, la forme de la SARL concerne toutes les entreprises de taille moyenne.

3. La société en nom collectif (SENC ou SNC)

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 bénéficie de 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.
- Les mêmes règles comptables que pour une entreprise individuelle s'appliquent.

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. 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 avec l'institution de la société à responsabilité limitée.

5. LA SOCIETE ANONYME (SA)

La personnalité de la SA est complètement indépendante de celles de ses actionnaires. Les actionnaires peuvent transmettre librement leurs parts et donc peuvent changer sans cesse. 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 des ses institutions (conseil d'administration, organes de contrôle).
- Les comptes sociaux (Bilan, Compte de résultat et annexes) doivent être déposés au Tribunal.

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 de la lourdeur des ses institutions.

Partie Commune I: D. LE CONCEPT DE L'ENTREPRISE

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 à partir de là 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.

6. 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 quatre 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.

6.1. 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 ?

6.2. 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 ? Dans quel degré ? 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?

-
- Quel 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 ?

6.3. 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.

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 détail.

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.

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.

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 futurs, 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 général 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 affaire.

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.

Etablissez 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 ...) car par exemple une annonce bien élaborée peut valoir plus que son emplacement.

Choisissez judicieusement votre emplacement.

Évaluez 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.

I.F. 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 dans la mise à pied

- d'un BILAN prévisionnel
- du COMPTE DE RESULTATS prévisionnel
- du PLAN DE TRESORERIE

Partie Commune I: F. 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 le projet en question.

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 de la 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.

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.

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 $\frac{3}{4}$ 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.

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 que 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 imprévu

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 besoin de capital.

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

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. D'une part les fonds propres 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 règle pour déterminer la part minimale nécessaire de fonds propres. Généralement on estime que 20 % constituent une borne inférieure, 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.

3.2. Emprunts

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

Quelques conseils

- Vous avez le choix.
Vous avez le choix de l'institution financière

Evitez le crédit fournisseur.

En effet le crédit fournisseur est le crédit le plus cher. Par exemple, le fournisseur vous offre un escompte de 2 % pour un paiement dans les 10 jours, sinon pas d'escompte pour un paiement dans les 30 jours. Le taux d'intérêt se calcule comme suit :

$$\frac{2\% \times 360 \text{ jours}}{30 \text{ jours} - 10 \text{ jours}} = 36\%$$

Donc seule une entreprise n'ayant plus de ligne de crédit accepte donc le crédit fournisseur. Dans les autres cas, il faut profiter de l'escompte offerte, 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.

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 votre Chambre des Métiers ou auprès de votre banque.

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

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.

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.

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.

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.

A chaque reprise un exemple sera fourni en annexe.

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.

4.1.1. 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 peu être omis.

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

4.1.2. 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.

4.1.3. 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.

4.1.4. La marge brute

La marge brute, ou marge commerciale est la résultante de 3 premières rubriques:
Ventes – Coût des matières – Coût des sous-traitants

4.1.5. Les services et biens divers

Il s'agit ici de l'ensemble des frais permettant le fonctionnement de l'entreprise, hormis les charges décrits 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.

4.1.6. La valeur ajoutée

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

4.1.7. 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, ...).

4.1.8. 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.

4.1.9. 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.

4.1.10. 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 celles accordées aux clients (= charge) que celles obtenues 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 emprunt engagés.

4.1.11. 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.

4.1.12. 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.

4.1.13. 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 sont 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.

4.2. 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, ...

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	<ul style="list-style-type: none"> • bancaires • 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 permettent 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 des choses 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.

ANNEXES: EXEMPLE CHIFFRE D'UN PROJET DE CREATION 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 besoin de capital

1. Besoin en capital d'investissement

Terrain, construction			-
Mobilier de bureau			200 000
Machines, outillage			2 500 000
Parc automobile			450 000
Stocks	750 000	Valeur stock	
	= 750 000 / 5	5 rotations par an	150 000
Frais d'établissement			250 000
Investissements			3 550 000

2. Besoin en capital d'exploitation

Frais de personnel	1 350 000	par an	
Loyer	260 000	par an	
Electricité, gaz, chauff., ...	160 000	par an	
Frais du parc automobile	50 000	par an	
Frais de bureau	250 000	par an	
Charges d'intérêt	250 000	par an	
Prélèvements	1 500 000	par an	
Autres, imprévus, ...	250 000	par an	
	4 070 000	par an	
	= 4 070 000 / 360		
	= 11 306	par jour	
avec une durée de production de 14 jours	158 278	par cycle de prod.	158 278
Chiffre d'affaires espéré	10 000 000	par an	
avec un délai de paiement de 30 jours	= 10 000 000 / 360 x 30		
	= 833 333		833 333

Besoin en capital total :	4 541 611
---------------------------	-----------

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

Montant du prêt	4 500 000
Taux d'intérêt	5,50%
Durée du prêt	10

Emprunt à remboursement par tranches égales

Fin année	Montant	Remboursements		
		Capital	Intérêts	TOTAL
1	4 500 000	450 000	247 500	697 500
2	4 050 000	450 000	222 750	672 750
3	3 600 000	450 000	198 000	648 000
4	3 150 000	450 000	173 250	623 250
5	2 700 000	450 000	148 500	598 500
6	2 250 000	450 000	123 750	573 750
7	1 800 000	450 000	99 000	549 000
8	1 350 000	450 000	74 250	524 250
9	900 000	450 000	49 500	499 500
10	450 000	450 000	24 750	474 750
TOTAL		4 500 000	1 361 250	5 861 250

Emprunt à remboursement par annuités constantes

Fin année	Montant	Remboursements		
		Capital	Intérêts	TOTAL
1	4 500 000	349 505	247 500	597 005
2	4 150 495	368 728	228 277	597 005
3	3 781 767	389 008	207 997	597 005
4	3 392 760	410 403	186 602	597 005
5	2 982 356	432 975	164 030	597 005
6	2 549 381	456 789	140 216	597 005
7	2 092 592	481 912	115 093	597 005
8	1 610 680	508 418	88 587	597 005
9	1 102 262	536 381	60 624	597 005
10	565 881	565 881	31 123	597 005
TOTAL		4 500 000	1 470 050	5 970 050

Annexe 3: Plan de financement

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	1 250 000	27%	0	1 250 000	-	-	-
Subventions	125 000	3%	0	125 000	-	-	-
Prêt à taux réduit	1 500 000	32%	2%	1 470 000	6,50%	4	Année 1
Prêt Banque XY	1 750 000	38%	2%	1 715 000	8,75%	5	Année 1
	4 625 000	100%		4 560 000			

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	1 250 000						
Subsides	125 000						
Prêt A	1 470 000	-153 566	-153 566	-153 566	-153 566	-614 264	-614 264
Prêt B	1 715 000	-188 303	-188 303	-188 303	-188 303	-753 212	-753 212
	4 560 000	-341 869	-341 869	-341 869	-341 869	-1 367 476	-1 367 476

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 100 000 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?

- Faites appel à votre Chambre des Métiers pour estimer le potentiel de marché et le chiffre d'affaires prévisionnel de votre future entreprise. (Programme MAUSI)
- N'hésitez pas à demander conseil à tout autre organisme.
- Concevez différents scénarios: réaliste, pessimiste, optimiste, et étudiez l'impact sur votre modèle.

Les fichiers contenant le modèle proposé sont disponibles sur disquette. Le modèle lui-même est extensible et peut être librement modifié selon vos besoins. Ainsi on pourrait par exemple remplacer les simples valeurs du chiffre d'affaires par une valeur contenant volume et prix unitaire ou bien inclure une vérification de la capacité de production. Par contre ce modèle devrait être assez complexe et général à la fois pour constituer un modèle de base convenant à la plupart des activités.

Estimation des chiffres clés du projet - RENTABILITE

(1) Chiffre d'affaires

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7 - 12	Année 2	Année 3
par période	475 000	580 000	800 000	885 000	900 000	910 000	5 450 000	11 000 000	12 100 000
Cumul annuel	475 000	1 055 000	1 855 000	2 740 000	3 640 000	4 550 000	10 000 000	11 000 000	12 100 000

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	156 750	191 400	264 000	292 050	297 000	300 300	1 798 500	3 630 000	3 993 000
Stock									
Total	156 750	191 400	264 000	292 050	297 000	300 300	1 798 500	3 630 000	3 993 000

- 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

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7 - 12	Année 2	Année 3
Frais de locaux	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	210 000	420 000	420 000
Frais de matériel	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Frais de ventes	27 083	27 083	27 083	27 083	27 083	27 083	162 500	325 000	325 000
Frais administratifs	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	125 000	250 000	250 000
Imprévus	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	20 833	125 000	250 000	250 000
Total	103 750	103 750	103 750	103 750	103 750	103 750	622 500	1 245 000	1 245 000

- Les différents postes se calculent comme suit:

Frais de locaux:

Loyer	260 000		
Electricité, chauff., ...	<u>160 000</u>		
	420 000 par an	=	35 000 par mois

Frais de matériel: inclus dans autres et imprévus: 0 par mois

Frais de ventes:

Parc automobile (50 %)	25 000		
Publicité, promotion	<u>300 000</u>		
	325 000 par an	=	27 083 par mois

Frais administratifs:

Frais de bureau	250 000 par an	=	20 833 par mois
Imprévus:	250 000 par an	=	20 833 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	112 500	112 500	112 500	112 500	112 500	112 500	675 000	1 350 000	1 350 000
Prélèvements	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	750 000	1 500 000	1 500 000
Total	237 500	237 500	237 500	237 500	237 500	237 500	1 425 000	2 850 000	2 850 000

- 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	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	60 000	120 000	120 000

- 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	83 542	83 542	83 542	81 301	81 301	81 301	465 575	825 417	644 980

- 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	97 500	93 856	175 816	296 387	205 326	614 264
Prêt B	153 125	150 047	289 759	529 030	439 654	753 212
	250 625	243 903	465 575	825 417	644 980	1 367 476

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

(12) Amortissements

Amortissement	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7 - 12	Année 2	Année 3
	61 319	61 319	61 319	61 319	61 319	61 319	367 917	735 833	735 833
	Montant	Durée de vie	par an	par mois					
Mobilier de bureau	200 000	5	40 000	3 333					
Machines, outillage	2 500 000	5	500 000	41 667					
Parc automobile	450 000	4	112 500	9 375					
Frais d'établissement	250 000	3	83 333	6 944					
	3 400 000		735 833	61 319					

- 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	475 000	580 000	800 000	885 000	900 000	910 000	5 450 000	11 000 000	12 100 000
Coût des matières	156 750	191 400	264 000	292 050	297 000	300 300	1 798 500	3 630 000	3 993 000
Sous-Traitants	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marge brute	318 250	388 600	536 000	592 950	603 000	609 700	3 651 500	7 370 000	8 107 000
Services et biens divers	103 750	103 750	103 750	103 750	103 750	103 750	622 500	1 245 000	1 245 000
Valeur ajoutée	214 500	284 850	432 250	489 200	499 250	505 950	3 029 000	6 125 000	6 862 000
Frais de personnel	237 500	237 500	237 500	237 500	237 500	237 500	1 425 000	2 850 000	2 850 000
Taxe diverses	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	60 000	120 000	120 000
Résultat brut d'exploitation	-33 000	37 350	184 750	241 700	251 750	258 450	1 544 000	3 155 000	3 892 000
Résultat financier	83 542	83 542	83 542	81 301	81 301	81 301	465 575	825 417	644 980
Capacité brut d'autofin.	-116 542	-46 192	101 208	160 399	170 449	177 149	1 078 425	2 329 583	3 247 020
Amortissements	61 319	61 319	61 319	61 319	61 319	61 319	367 917	735 833	735 833
Résultat avant impôts	-177 861	-107 511	39 889	99 080	109 130	115 830	710 508	1 593 750	2 511 187
Cumul annuel	-177 861	-285 372	-245 483	-146 404	-37 274	78 555	789 064	1 593 750	2 511 187
Cumul absolu	-177 861	-285 372	-245 483	-146 404	-37 274	78 555	789 064	2 382 813	4 894 000

Estimation des chiffres clés du projet - LIQUIDITE

Disponible lors du lancement

Fonds propres	1 250 000
Subventions	125 000
Prêt A	1 470 000
Prêt B	1 715 000
	<hr/>
	4 560 000

Investissements

Mobilier	200 000
Frais d'établissement	250 000
Machines, outillage	2 500 000
Parc automobile	450 000
	<hr/>
	3 400 000

Stocks 750 000

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	153 566
Prêt B	188 303
	<hr/>
	341 869

LIQUIDITE	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7 - 12
Disponible							
- Banque, Caisse, ...	4 560 000						
- Surplus mois précédent		58 750	25 750	0	0	147 681	57 562
Total Disponible	4 560 000	58 750	25 750	0	0	147 681	57 562
Encaissements	0	475 000	580 000	800 000	885 000	900 000	5 451 667
Total Entrées	4 560 000	533 750	605 750	800 000	885 000	1 047 681	5 509 229
Investissements	-3 400 000						
Stocks	-750 000						
Matériel	0	-156 750	-191 400	-264 000	-292 050	-297 000	-1 799 050
Salaires	-112 500	-112 500	-112 500	-112 500	-112 500	-112 500	-675 000
Prélèvements	-125 000	-125 000	-125 000	-125 000	-125 000	-125 000	-750 000
Services et Biens divers	-103 750	-103 750	-103 750	-103 750	-103 750	-103 750	-622 500
Taxes	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-60 000
Charges financières			-341 869			-341 869	-683 738
Découvert mois précédent		0	0	-278 769	-94 019	0	0
Total Sorties	-4 501 250	-508 000	-884 519	-894 019	-737 319	-990 119	-4 590 288
Disponible	4 560 000	58 750	25 750	0	0	147 681	57 562
+ Entrées	0	475 000	580 000	800 000	885 000	900 000	5 451 667
- Sorties	-4 501 250	-508 000	-884 519	-894 019	-737 319	-990 119	-4 590 288
Surplus	58 750	25 750	0	0	147 681	57 562	918 941
Découvert	0	0	-278 769	-94 019	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 900 000.
- 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
Bilan au 1.1. du Mois 1 de l'année 1

ACTIF		PASSIF	
Frais d'établissement	250.000	Capital	1.375.000
Immobilisé		Résultat	
• Mobilier	200.000	Dettes à long terme	
• Machines	2.500.000	• Prêt A	1.470.000
• Parc Automobile	450.000	• Prêt B	1.715.000
Stocks	750.000	Dettes à court terme	
Clients		• dettes bancaires	
		• dettes commerciales	
Trésorerie	410.000	Autres ressources	0
Autres emplois			
Total ACTIF	4.560.000	Total PASSIF	4.560.000

Actif stable: 3.400.000 Ressources permanentes: 4.560.000

	Fonds de roulement:	1.160.000
	Besoin en fonds de roulement:	750.000
	Position de trésorerie:	410.000

Bilan prévisionnel
Bilan au 1.1. du Mois 1 de l'année 2

ACTIF		PASSIF	
Frais d'établissement	166.667	Capital	1.375.000
		Résultat	789.064
Immobilisé		Dettes à long terme	
• Mobilier	160.000	• Prêt A	1.222.908
• Machines	2.000.000	• Prêt B	1.554.719
• Parc Automobile	337.500		
Stocks	750.000	Dettes à court terme	
		• dettes bancaires	
Clients	908.333	• dettes commerciales	299.750
Trésorerie	918.941		
Autres emplois		Autres ressources	0
Total ACTIF	5.241.441	Total PASSIF	5.241.441

Actif stable: 2.664.167 Ressources permanentes: 4.941.691



Fonds de roulement:	2.277.524
Besoin en fonds de roulement:	1.358.583
Position de trésorerie:	918.941

I.G. 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
- Établissement 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. ..)

Partie Commune I: G. 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, ...

- Vous savez que vous êtes prêt à vous lancer dans l'aventure (Analyse personnelle).
- Vous avez décidé si vous allez réaliser l'affaire individuellement, en partenariat ou par reprise d'une entreprise existante.
- Vous avez choisi la forme juridique appropriée.
- Vous avez établi le concept de votre future entreprise.
- Vous avez mis au point un business plan pour la phase de lancement.

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

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

PLAN D'ENTREPRISE

Nom du projet

.....

Nom du créateur

.....

Adresse privée

.....

N° de téléphone

.....

N° de téléfax

.....

N° GSM

.....

Adresse E-Mail

.....

Branche

.....

6. 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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. 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

.....

8. 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

9. 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

I.H. LA REALISATION

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 essayera 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. ...

Partie Commune I: G. REALISATION

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 nécessaires. On distingue à cet effet:

- Les démarches administratives légalement. Ces démarches ne seront pas abordées ici mais seront exposées de manière plus détaillées dans la deuxième partie de ce guide.
- 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 essayera 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.

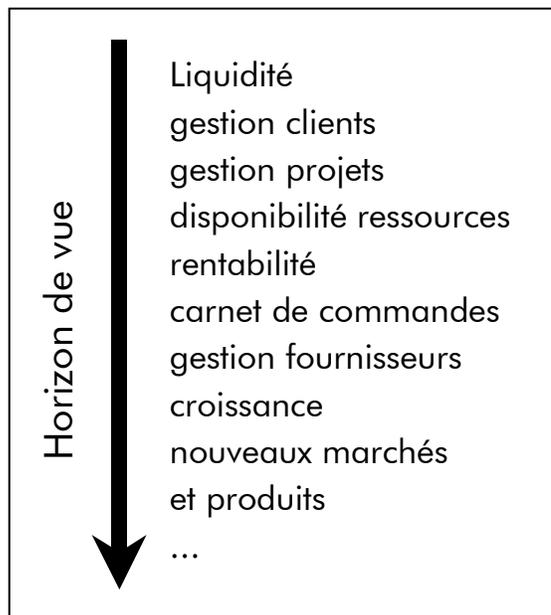
Néanmoins il faut veiller à travailler de façon organisée : établissez un planning pour les démarches à effectuer. Mettez-vous des délais pour la réalisation de chaque étape. En procédant ainsi vous évitez les oublis ou pertes inutiles de temps et d'argent.

I.I. 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 de résumer comme suit:



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.

Partie Commune I : H. 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.

11. 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.

12. 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 relatives 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.

12.1. Ecart 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 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. ...

12.2. 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 votre Chambre des Métiers.

12.3. 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.

12.4. 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:

$$\frac{360 \text{ jours} \times \text{Créances}}{(\text{Ventes des deux derniers mois}) \times 6}$$

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.

12.5. 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.

$$\frac{360 \text{ jours} \times \text{Stock}}{(\text{Coût. des matières. des deux. derniers. mois}) \times 6}$$

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.

12.6. 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.

12.7. 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.

13. 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 reçus.

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 210.000 (= $(53,3\% - 48,7\%) \times 4.602.000$) 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	475 000	580 000	800 000	885 000	900 000	910 000	4 550 000	10 000 000
Coût des matières	156 750	191 400	264 000	292 050	297 000	300 300	1 501 500	
Marge brute	318 250	388 600	536 000	592 950	603 000	609 700	3 048 500	
Valeur ajoutée	214 500	284 850	432 250	489 200	499 250	505 950	2 426 000	
Créances Clients	475 000	580 000	800 000	885 000	900 000	910 000	758 333	
Stocks	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	
Carnet de commandes	2 265 000	2 585 000	2 695 000	2 718 333	2 726 667	2 725 000	2 619 167	

Résultats réels	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Total
Chiffre d'affaires	470 000	575 000	833 000	912 000	874 000	938 000	4 602 000
Coût des matières	155 100	190 900	277 389	293 664	278 806	316 106	1 511 965
Marge brute	399 000	400 000	550 000	580 000	490 000	750 000	3 169 000
Valeur ajoutée	230 000	220 000	430 000	450 000	390 000	560 000	2 280 000
Créances Clients	400 000	590 000	820 000	915 000	890 000	888 000	750 500
Stocks	770 000	680 000	660 000	675 000	720 000	740 000	707 500
Carnet de commandes	2 365 000	2 574 000	2 649 000	2 596 020	2 907 542	2 878 467	2 661 672

Tableau de bord

	VENTES				Carnet de commandes en jours	CLIENTS		STOCK	M t c
	Plan	Réel	Ecart Mois	Ecart cumulé		Retard	Rotation en jours	Rotation en jours	
Objectifs	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	52	0	30	90	
Mois 1	475 000	470 000	-5 000	-5 000	47	0	xxx	xxx	
Mois 2	580 000	575 000	-5 000	-10 000	51	15 000	34	118	
Mois 3	800 000	833 000	33 000	23 000	53	0	35	85	
Mois 4	885 000	912 000	27 000	50 000	52	3 000	31	71	
Mois 5	900 000	874 000	-26 000	24 000	58	16 000	30	75	
Mois 6	910 000	938 000	28 000	52 000	58	0	29	75	
...									
Total	4 602 000	4 602 000	52 000	xxxxx	53	5 667	32	85	