

LA LETTRE DE XAVIER PAPER

WWW.XAVIERPAPER.COM

Numéro 118

mai 2018

BUSINESS PLAN : QUELS CONTROLES DE COHERENCE FAUT-IL EFFECTUER ?

Le business plan est un document qui formalise par écrit les projections d'évolution de l'entreprise résultant directement de son business model. Il est élaboré par le management de l'entreprise sur un horizon généralement limité, compris entre 3 ans et 5 ans.

Outil de management susceptible d'être communiqué à différentes prenançantes extérieures à l'entreprise (banquier, investisseur, commissaire aux comptes, conseil, évaluateur...), il doit permettre à ces tiers d'apprécier la vraisemblance d'informations prévisionnelles, susceptibles de comporter des inexactitudes ou des erreurs inhérentes à tout exercice de prévision. L'objet du présent article est de présenter quelques contrôles de cohérence, généralement de bon sens, que l'évaluateur doit effectuer pour les besoins de ses travaux lorsqu'il utilise un business plan.

LE BUSINESS PLAN

En règle générale, un business plan contient une partie financière, le compte de résultat prévisionnel ainsi que les investissements envisagés, et une partie rédactionnelle visant à décrire les hypothèses retenues. La partie financière est susceptible d'inclure, en outre, un bilan prévisionnel et un tableau de financement.

Le business plan s'adresse à différents interlocuteurs, en particulier :

- à l'entrepreneur et à ses équipes
Il permet de fixer des points de repère pour le pilotage de l'entreprise, d'informer et de motiver les collaborateurs de l'entreprise, de déterminer les besoins en financement, et de prendre du recul par rapport à la gestion opérationnelle du quotidien.
- au banquier
Le business plan doit le convaincre du sérieux du projet envisagé. Dans l'éventualité où l'entrepreneur souhaite solliciter un emprunt, il s'agit de démontrer que l'entreprise sera en mesure d'assurer le service de la dette sur la durée de l'emprunt.
- aux investisseurs
Le business plan est l'outil qui leur permet de sélectionner des projets et de vérifier que ceux-ci répondent à leurs critères. Il permet également de questionner l'entrepreneur sur la cohérence et la viabilité de son projet et de valoriser l'entreprise.

LES CONTROLES

Les contrôles de cohérence proposés s'appuient, pour la plupart, sur l'hypothèse selon laquelle les informations historiques fournissent une bonne indication prédictive, tant en termes de tendance que de montant. Les différences éventuelles entre les prévisions passées et les résultats réels correspondants permettent généralement à l'évaluateur d'apprécier la fiabilité des prévisions.

En pratique, dans les entreprises de petite taille ou de taille intermédiaire, le business plan apparaît rarement très détaillé ; il se limite généralement aux trois principaux soldes intermédiaires de gestion que sont le chiffre d'affaires, l'excédent brut d'exploitation et le résultat d'exploitation. Son utilisation est alors très peu aisée.

Dans les entreprises qui disposent d'un historique suffisamment long, les prévisions sous-tendant le business plan doivent être cohérentes avec les données historiques ; lorsque ce n'est pas le cas, les écarts doivent s'expliquer. A titre d'exemple, ils peuvent avoir pour origine un changement de business model, une évolution des modalités d'exploitation de l'entreprise, une restructuration, de nouveaux marchés ou de nouveaux concurrents.

Les contrôles proposés sont les suivants :

1) Croissance du chiffre d'affaires

La croissance moyenne prévisionnelle sur l'horizon du business plan ne doit pas faire apparaître de rupture avec celle constatée les années passées. Néanmoins, si tel est le cas, il convient d'en comprendre les raisons et d'en apprécier la vraisemblance.

2) Taux de marge opérationnelle

Dans l'hypothèse où il existe des sociétés cotées, dont le modèle économique est proche de celui de l'entreprise analysée, les taux de marge opérationnelle de ces sociétés doivent être rapprochés de celui sous-tendant le business plan. Malgré les difficultés rencontrées en pratique, les écarts doivent donner lieu à des explications.

3) Investissements

- ✓ Le niveau des investissements prévus doit être ligne avec les dotations aux amortissements prévisionnelles, toute hausse des investissements devant nécessairement s'accompagner, dans les mêmes proportions, d'une hausse des dotations correspondantes.
- ✓ Il doit exister un lien entre les investissements et l'évolution du taux de marge opérationnelle. En particulier, l'évaluateur doit vérifier que la hausse des investissements s'accompagne, à terme, d'une hausse du taux de marge opérationnelle. Une stagnation, voire une baisse, est susceptible de traduire une incohérence dans les hypothèses sous-tendant le business plan. L'évaluateur doit également s'assurer que des investissements faibles ou stables ne conduisent pas à une hausse inconsidérée du taux de marge opérationnelle.

4) Dotations aux provisions

Il convient de s'interroger sur la composition des dotations aux provisions (nettes des reprises) et d'identifier celles qui donneront lieu, tôt ou tard, à des décaissements ; seules ces dernières doivent figurer dans le business plan.

5) Taux d'impôt

Le taux d'impôt effectif peut s'écarter, de façon plus ou moins importante, du taux d'impôt en vigueur, en raison de l'existence de différences permanentes (produits fiscalement non imposables et charges fiscalement non déductibles) ou temporaires (produits fiscalement imposables dans le futur et charges fiscalement déductibles dans le futur). L'évaluateur doit vérifier que le taux d'impôt retenu dans le business plan est en ligne avec le taux d'impôt effectif moyen ; pour cela, il doit s'appuyer, lorsqu'il existe, sur le tableau de passage entre le taux d'impôt théorique et le taux d'impôt effectif. A cet égard, lorsque la CVAE (Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) figure en impôts, il est préférable de la reclasser en résultat opérationnel afin de mieux appréhender le taux de marge correspondant.

6) Crédit impôt de recherche (CIR) et Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE)

Lorsque le CIR et le CICE sont inscrits en impôts, il convient de les reclasser dans le résultat opérationnel afin de mieux appréhender le taux de marge opérationnelle correspondant. En outre, si l'on considère, à la lumière du poids qu'ils représentent pour les finances publiques, que le CIR et le CICE ne constituent pas un avantage à l'infini, il est nécessaire de corriger, en conséquence, le taux de marge opérationnelle normatif sous-tendant le calcul de la valeur terminale.

PAPER AUDIT & CONSEIL

222, boulevard Pereire
75017 Paris, France
+33 1 40 68 77 41
www.xavierpaper.com

Xavier Paper
+33 6 80 45 69 36
xpaper@xavierpaper.com

Patrick Grinspan
+33 6 85 91 36 23
pgrinspan@xavierpaper.com