

INTRODUCTION

Pour savoir où il va, tout entrepreneur prévoyant passera nécessairement par la réalisation de quelques tableaux dans lesquels il entrera un certain nombre de "*chiffres*" qui devraient lui permettre d'anticiper le devenir de son activité.

Par exemple, il aura besoin de connaître le montant nécessaire pour démarrer, pour faire face aux premières dépenses. Et aussi pour plus tard, quand l'activité aura atteint son *rythme de croisière*. Il devra également envisager l'évolution de son chiffre d'affaires, le niveau des ventes espéré dans 6 mois, dans un an, etc.

Toutes ces questions trouveront une réponse dans un *prévisionnel*, c'est à dire un document regroupant l'ensemble des informations concernant les finances de l'entreprise. Pour dire les choses plus simplement, il s'agit de préparer et de prévoir le budget de votre entreprise.

En fait, ce n'est rien de très compliqué, et vous n'avez besoin de rien d'autre pour le réaliser que votre bon sens. D'ailleurs, je suis presque certain que vous avez déjà eu l'occasion de rédiger un prévisionnel à un moment ou à un autre de votre vie. Pour savoir si votre projet immobilier était réalisable, par exemple, ou pour organiser une manifestation associative, mieux gérer votre budget personnel, etc. Bref chaque fois qu'il a été question de *prévoir* la meilleure façon d'organiser une activité en optimisant à la fois les recettes et les dépenses.

Quel que soit le contexte, le prévisionnel a toujours le même objectif : donner une vision plus ou moins réaliste de ce qui va se passer en terme financiers. Et dans le cadre d'une création d'entreprise, cette approche est d'autant plus indispensable qu'il faudra certainement convaincre des tiers de la pertinence du projet. En effet, qu'il s'agisse de banquiers, de futurs actionnaires ou même de partenaires commerciaux, la meilleure façon de les convaincre du bien fondé de votre démarche (et de les rassurer aussi, parfois !) c'est de traduire en chiffres ce que vous aurez choisi de mener comme stratégie.

D'ailleurs, pour être vraiment pertinent, un bon prévisionnel ne doit pas se contenter de couvrir le démarrage de l'entreprise, voire les quelques mois qui

vont suivre. Pour donner une vision cohérente et surtout réaliste de votre projet, vous devrez imaginer ce qui se passera sur les **deux ou trois premières années** d'activité. Un véritable travail de prédiction, voire de divination pour certains, mais qu'on se plaît à qualifier plutôt de *prospective*... ce qui, en toute honnêteté, revient plus ou moins à dire la même chose.

INFOS

Une étude de marché permet de se faire une idée assez précise de ce que pourrait gagner l'entreprise. Et la consultation des chiffres-clé d'autres sociétés concurrentes aide à compléter ces estimations (on trouve ces informations assez facilement sur Internet, grâce à des sites comme *www.societe.com* par exemple).

La norme est généralement fixée à trois ans, car c'est souvent la durée nécessaire pour se faire une idée de la viabilité d'une entreprise. En effet, on considère qu'une entreprise n'acquiert réellement son rythme qu'à partir de la troisième année d'activité, le temps de trouver son marché, de roder ses offres et de s'installer au milieu d'une concurrence plus ou moins dense. Parfois, cette période peut être allongée à 5 ans (voire plus) pour les projets de grande envergure.

Pour les allergiques au papier, sachez qu'un prévisionnel n'a pas forcément besoin d'être long,

volumineux et écrit serré tout petit pour être efficace. La plupart du temps, quatre ou cinq pages suffisent à présenter l'essentiel de ce qu'il y a à savoir sur le projet. Mais avant de parler de la forme qu'il devra prendre, voyons d'abord quelles sont les questions auxquelles un prévisionnel doit répondre en matière de création d'entreprise.

Tout d'abord, il faudra déterminer **le montant des capitaux à prévoir pour mettre en place le projet**. Avec la fin de l'obligation d'un capital minimum pour la plupart des types de sociétés en France, nombreux sont ceux qui ont cru pouvoir créer leur entreprise avec quelques euros à peine (voire 1 euro !). Non seulement c'est utopique et révélateur d'un manque de préparation flagrant, mais c'est surtout dangereux. Car une entreprise manifestement sous-capitalisée peut, en cas de faillite, amener son auteur devant le juge qui pourra estimer qu'il s'agit d'une faute de gestion et supprimer par conséquent la limite de responsabilité auprès des créanciers. Le chef d'entreprise défaillant se retrouve alors potentiellement redevable des dettes de sa société... sur ses biens personnels ! Une fausse aubaine, donc, qui peut coûter très cher et vous suivre durant de nombreuses années.

Une fois le montant des capitaux estimé (et mieux

vaut prévoir trop que pas assez), il convient ensuite d'étudier la **rentabilité du projet**. En gros, le prévisionnel doit montrer de quelle manière l'entreprise va pouvoir assurer financièrement sa progression tout en rémunérant les actionnaires.

Un bon prévisionnel doit également **envisager les coups durs** et détecter les éventuels *passages délicats* dans la trésorerie, par exemple en début d'activité lorsque les recettes sont encore insuffisantes par rapport aux dépenses.

Enfin, le prévisionnel devra préciser le **volume minimal de ventes** ou de prestations qu'il faudra réaliser pour pouvoir payer toutes les charges d'exploitation, au moins pour la première année.

Tous ces indicateurs devraient permettre d'évaluer la capacité de l'entreprise à tenir le cap pendant ses deux ou trois premières années d'existence.

On le voit donc, un prévisionnel n'est pas simplement une *paperasse* supplémentaire qui vient s'ajouter au dossier de création d'entreprise, toujours trop complexe au goût des créateurs. Au contraire, il doit être vu comme un véritable outil d'information stratégique aidant non seulement à comprendre le projet mais aussi à poser les bases de son déroulement pour les premiers mois d'activité.