



Laurent Pailhès.

avec

## NEO Engineering

Coach en restauration, Laurent Pailhès livre des enseignements issus de l'observation des pratiques et des problématiques de nombreux restaurants en France et à l'étranger. Il est le gérant fondateur du cabinet NEO Engineering ([www.neoeng.com](http://www.neoeng.com)) qui a pour vocation d'aider les restaurants à se créer, à se développer et à faire de meilleures marges. Laurent Pailhès présente dans chaque numéro de B.R.A. Tendances Restauration une réflexion sur les moyens à privilégier pour créer des climats favorables au développement de restaurants. L'objectif est de tenter de montrer que le dénominateur commun au succès est la recherche de simplicité chez les dirigeants, chez les collaborateurs, chez les fournisseurs et chez les clients. Qui peut le moins peut le plus !

## Comment réussir son *business plan* ?

Le business plan est un dossier d'informations qui sert à obtenir un financement. Le lecteur, qu'il soit banquier ou investisseur, doit y trouver des éléments incontournables pour considérer le dossier en confiance. Mais un bon business plan est aussi le résultat d'une longue réflexion : il doit traiter tous les aspects de la création et du développement d'un restaurant. Éclairage avec Laurent Pailhès. **Conseils recueillis et coordonnés par Anthony Thiriet.**

### ■ Anthony Thiriet : Quel regard les restaurateurs portent-ils sur le *business plan* ?

**Laurent Pailhès :** La réalisation d'un *business plan* est trop souvent considérée comme un passage obligé : il fait partie de la liste des pièces à fournir au banquier, au même titre que d'autres formalités. En réalité, le *business plan* est le reflet de tous les efforts mis en place. À la manière d'un manuel d'utilisation, ses différentes rubriques traitent des éléments essentiels qui permettent d'asseoir le développement d'un restaurant dans la durée.

### ■ A.T. : L'expert-comptable est-il le référent en la matière ?

**L.P. :** En quelque sorte, mais c'est une vision insatisfaisante pour le métier. Le *business plan* n'est pas uniquement la production d'états financiers. Des projets

qui obtiennent le feu vert du banquier sans que la faisabilité n'ait été traitée en profondeur ont une plus grande probabilité d'échouer dans les trois ans après l'ouverture.

### ■ A.T. : En quoi le métier de la restauration est-il spécifique ?

**L.P. :** Prenons par exemple la prévision du chiffre d'affaires. Si vous désirez obtenir quelque chose de plus approfondi qu'un simple montant en euros, il faut évoquer les heures d'ouverture, les segments de clientèle, la répartition entre les plats à la carte et les formules, la proportion de vente à emporter, le nombre de couverts selon les saisons, les différents tickets moyens ou encore l'offre de la concurrence. Et la liste n'est pas exhaustive. La réflexion est semblable pour les frais de personnel. Ne sont-ils pas avant tout la valorisation d'un effectif pensé pour remplir correctement la mission qui lui



Le business plan décrit un projet de vie professionnelle

Laurent Pailhès

sera confiée ? De la même façon, les frais généraux et le loyer ont des barèmes spécifiques au métier. Autrement dit, il faut se méfier des coefficients trop rapidement appliqués au chiffre d'affaires.

### ■ A.T. : Quels sont, d'après vous, les points-clés d'un dossier bien réalisé ?

**L.P.** : Le *business plan* se lit comme un roman, il décrit un projet de vie professionnelle.

**1. Le sommaire et le ton** employé doivent donner envie de poursuivre la lecture jusqu'au bout.

**2. L'introduction** présente immédiatement le lieu, le concept de restauration, ses atouts et le besoin en financement. Le montant de l'apport doit être au minimum de 30 % du budget global de l'investissement. Ce seuil n'a pas seulement pour but de favoriser l'octroi du prêt, il est souhaitable pour la solidité structurelle de votre restaurant. La formulation peut se faire de cette manière : « *Pour financer cette acquisition et réaliser les travaux, l'entrepreneur dispose d'un apport de... €, le reste prenant idéalement la forme d'un prêt bancaire à hauteur de xx € et d'un crédit bail de xx €.* »

**3. La présentation du/des entrepreneur/s** est une étape fondamentale. Le lecteur doit pouvoir comprendre qui vous êtes et quelle forme juridique prend votre entreprise. Même si la pratique du métier de restaurateur ne requiert pas de diplôme, la formation et l'expertise constituent des préalables essentiels. Un prêt bancaire a davantage de probabilité d'être accordé à un entrepreneur avec de l'expérience et peu d'apport qu'à un entrepreneur avec peu d'expérience et plus d'apport.

**4. L'étude de marché** montre que vous avez identifié la concurrence et de quelle façon votre concept va s'intégrer dans le paysage actuel et en devenir.



**5. Les états financiers** sont présentés de façon synthétique. Le banquier apprécie de créer ses propres ratios. Inutile donc de charger le document avec des tableaux. Un compte de résultat prévisionnel sur 5 ans au format du métier fait partie des incontournables. Le chiffre d'affaires se détaille par produit (formules, carte, midi, soir...), en nombre de couverts et ticket moyen HT. Il est de bon ton de montrer quel sera le prix moyen en TTC pour le client. Viennent s'ajouter ensuite le détail de l'effectif, des charges de personnel et le plan de financement.

**6. Un planning des tâches** de 18 mois avant à 3 mois après l'ouverture est un gage de sérieux. Le lecteur constate la concrétisation avancée de votre projet. Un refus de sa part est dès lors plus impliquant pour lui.

**7. Enfin, les annexes** comportent des témoignages, des articles qui montrent que vous avez déjà des réservations de couverts. Par exemple, une lettre du directeur d'une entreprise qui a l'intention de faire deux séminaires par an chez vous, ou encore une lettre d'une collectivité locale saluant votre démarche ont des effets bénéfiques sur l'impression générale de votre plan. Les annexes donnent également davantage d'informations sur

votre concept : carte, menus et fiches techniques.

### ■ A.T. : Comment augmenter les chances d'attribution de crédit bancaire ?

**L.P.** : Voici quelques conseils que l'expérience me permet de donner :

- **N'attendez pas d'avoir terminé le *business plan* pour le présenter à votre banquier.** Rédigez un projet de présentation synthétique de 2 ou 3 pages et allez voir plusieurs banques. Seulement celles intéressées par cette première approche pourront voir le *business plan* complet.
- **Commentez le document au banquier avant de le laisser à l'étude**, dans l'idéal avec un diaporama de présentation. Faites le vivre en répondant spontanément aux questions et en notant les informations à ajouter avant le passage en commission d'attribution du prêt.
- La crise financière oblige à trouver un **apport en capital plus important**, ce qui est plutôt bénéfique pour la structure de bilan de l'entreprise.
- Pour les entreprises de plus de 3 ans, il existe un nouveau prêt pour la modernisation de restaurant à des taux très avantageux (0 % !). Tapez 'prêt modernisation restauration' dans votre navigateur favori et demandez à votre banquier de se mettre en rapport avec l'organisme Oseo.
- **Ne pas présenter un *business plan* rédigé par plusieurs personnes** en fonction des rubriques.

⇒ Pour en savoir plus, contacter Laurent Pailhès

**laurent@neoeng.com**  
Tél : 04 91 71 35 82

## 5 critères essentiels pour améliorer votre *business plan*

Cochez toutes ces cases avant de présenter votre *business plan* !

- Mon *business plan* est constitué d'au moins 75 % de texte
- Il est clair, aéré et contient un sommaire
- Le besoin en financement est exprimé clairement en introduction
- Il contient au moins 20 pages
- La rentabilité et le retour sur investissement sont démontrés