

BUSINESS PLAN
CONSTRUIRE LE BUSINESS PLAN D'UN RESTAURANT

Maud Guettier, Adeline Desthuilliers,
Mahmoud Ali-Khodja

Business Plan

Construire le Business Plan d'un Restaurant

Chasseur de Fonds & Étude Pédron

Ce livre a été publié sur www.bookelis.com

ISBN : 979-10-227-9526-5

© Maud Guettier, Adeline Desthuilliers, Mahmoud Ali-Khodja

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction,
intégrale ou partielle réservés pour tous pays.
L'auteur est seul propriétaire des droits et responsable du contenu de ce livre.

CHASSEUR DE FONDS

Un accompagnement des professionnels des cafés, hôtels et restaurants, de la création à la transmission

Le métier de chef d'entreprise génère son lot d'illusions : l'indépendance, le fait d'être son propre patron... Mais derrière cette image se cache une réalité complexe, dans laquelle l'entrepreneur se trouve confronté à des problématiques diverses, qu'elles soient juridiques, sociales, fiscales... Cette diversité de domaines impose un constat très simple : un individu seul ne peut raisonnablement pas maîtriser tous ces domaines simultanément. Ce constat est encore renforcé pour le secteur des cafés, hôtels et restaurants qui requiert des compétences opérationnelles conséquentes.

Chasseur de Fonds souhaite être une référence pour les professionnels des cafés, hôtels, restaurants dans leur accompagnement, de la création à la transmission de l'entreprise.

Ne plus laisser le chef d'entreprise démuni face aux problématiques de son métier

Il n'est pas toujours facile de trouver spontanément une réponse appropriée à une problématique fiscale, juridique ou même administrative. Les spécificités de chacun de ces domaines peuvent néanmoins être appréhendées par des experts (avocats, notaires, agents immobiliers, coachs, photographes...) qui sont en mesure d'accompagner l'entrepreneur, de lui apporter des solutions à ses problèmes et de lui éviter de commettre des erreurs qui lui seraient préjudiciables. Chasseur de Fonds permet aux restaurateurs,

cafetiers et hôteliers d'être mis en relation avec l'expert ou les experts adaptés à leur situation, et ce, gratuitement.

Chasseur de Fonds, une offre intégrée et transparente

- Des annonces de fonds de commerce : cafés, hôtels, restaurants, service gratuit à destination des vendeurs et des agents immobiliers.
- Des annonces sponsorisées de matériel neuf et de produits d'alimentation, service payant à destination des vendeurs pour que leur produit gagne en visibilité auprès des cafés, hôtels, restaurants.
- Un accompagnement dans la transaction à l'aide de notre réseau national (intercabinet).
- Une mise en relation avec notre réseau d'experts dans tous les domaines touchant au métier des cafés, hôtels, restaurants.
- Un blog avec de nombreux articles.
- **Des outils : simulateur d'emprunt, calcul de ratios, guides...**
- Des missions de conseils : Business Plan, évaluation de murs et/ou de fonds...
- Des actions concrètes : présence sur les salons professionnels et d'entrepreneurs, publications dans les journaux spécialisés, rédactions de guides à destination des professionnels...

L'adresse du site : www.chasseurdefonds.com

L'ÉTUDE PÉDRON

L'Étude Pédron : un savoir-faire de près d'un demi-siècle en transaction hôtelière

L'Étude Pédron a été fondée par M. Jean Pédron dans les années cinquante. En 1969, le cabinet se spécialise dans la transaction hôtelière. Au fil des années, l'Étude Pédron a su s'imposer comme un acteur historique incontournable du métier, en particulier en région parisienne. Après le décès de M. Jean Pédron en 1987, c'est son gendre, M. Régis Morin, qui prend la tête du cabinet, jusqu'en 2016 où il cède sa place à Mme Adeline Desthuilliers, experte-comptable spécialisée en cafés, hôtels et restaurants, et M. Mahmoud Ali-Khodja, collaborateur de l'enseigne depuis le début des années deux mille.

L'Étude Pédron est une entreprise pérenne depuis des décennies, et sa réputation n'est plus à faire. L'enseigne a bâti, durant son activité, un vaste réseau d'affaires, ce qui en fait un interlocuteur privilégié pour les hôteliers en région parisienne.

Ses nombreuses années d'activité ont également permis à l'entreprise d'accumuler un savoir-faire et une expertise solides de la transaction hôtelière. L'Étude Pédron a toujours su s'adapter aux mutations du marché de l'hôtellerie, fussent-elles économiques ou légales, et anticiper les besoins des hôteliers pour leur fournir un service toujours efficace et adapté.

Dans cet esprit de conseil et d'accompagnement, l'Étude Pédron contribue également au journal *L'Hôtellerie-Restaurant* au travers d'articles à destination des chefs d'entreprise et abordant diverses thématiques telles que le financement d'une acquisition ou

l'exploitation d'un établissement. Cette collaboration, entamée il y a une dizaine d'années avec M. Régis Morin, se poursuit encore aujourd'hui avec succès.

Le métier de l'Étude Pédron ne se limite néanmoins pas à la simple transaction hôtelière, mais inclut également une dimension de conseil en patrimoine. Dans cette optique, et afin d'offrir à ses clients toujours plus d'opportunités d'investissement, le cabinet propose depuis mi-2017 d'intervenir sur des **transactions en restauration** pure, en complément de ses activités de transaction hôtelière.

Une réelle capacité d'adaptation pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain

Conseiller des femmes et hommes d'affaires sur leurs investissements suppose d'analyser son environnement avec recul et lucidité et d'être conscient du contexte dans lequel les transactions se déroulent.

En l'espace d'une quinzaine d'années, les hôteliers et restaurateurs ont eu à s'adapter à de nombreux changements, et ces changements sont totalement intégrés dans le processus de réflexion du cabinet.

L'Étude Pédron propose aujourd'hui un accompagnement complet dans la cession de fonds, de titres, de murs pour les hôtels, restaurants, brasseries.

L'adresse du site : www.etude-pedron.com

UN MOT DES AUTEURS

Après plus de quinze ans d'expertise comptable et d'accompagnement de mes clients du métier des cafés, hôtels et restaurants dans diverses missions, nous avons soulevé ensemble bon nombre de problématiques qui m'ont donné envie de les retransmettre de différentes façons aux créateurs et repreneurs. Chasseur de Fonds a ainsi été fondé avec cet objectif, en fournissant de l'accompagnement ciblé et personnalisé. Nous vous aidons ainsi à trouver l'interlocuteur adapté, à construire un projet viable et de qualité. Nous avons donc appuyé notre accompagnement et nos conseils sur des ouvrages qui vous permettent de trouver des réponses à vos questions de chef d'entreprise du CHR et ainsi orienter vos démarches et trouver les bons interlocuteurs. C'est donc avec beaucoup de plaisir que je vous présente notre troisième ouvrage, consacré à l'établissement du Business Plan d'un Restaurant, que nous avons voulu pratique et de bon sens. Co-écrit avec des professionnels du domaine de la restauration et du conseil, nous avons souhaité vous livrer un ouvrage sous forme de guide. Comme les deux précédents, *Créer ou Reprendre un Restaurant Traditionnel* et *Créer ou Reprendre un Hôtel*, ce livre est le reflet de nos expériences dans la façon de mener à bien cette étape.

J'espère, au travers de cet ouvrage, pouvoir encore contribuer à de beaux projets.

Maud Guettier

*
* *

En tant qu'experte-comptable spécialisée dans le métier des cafés, hôtels et restaurants depuis près de vingt ans, j'ai eu l'occasion d'être particulièrement sensibilisée aux problématiques de la création d'entreprises. Que ce soit pour la question de la faisabilité, de la recherche d'un local, de la préparation du Business Plan ou encore du financement, le porteur de projet se retrouve en interaction avec un nombre important d'intervenants aux expertises différentes et peut facilement, par conséquent, être perdu.

C'est pourquoi nous avons voulu, à l'aide de Chasseur de Fonds, proposer une plateforme intégrée qui puisse être la boussole du restaurateur, du cafetier et de l'hôtelier. Nous complétons cet accompagnement par nos publications.

Afin de compléter l'offre de Chasseur de Fonds, j'ai eu l'opportunité de rejoindre l'Étude Pédron en 2017, spécialiste de la transaction hôtelière et restauration. J'ai été extrêmement enthousiaste à cette idée, pour avoir collaboré avec l'enseigne au cours de mes missions d'expertise comptable. Je savais que l'approche de l'Étude Pédron par rapport à son activité correspondait précisément à ma vision du métier : une démarche transversale et pluridisciplinaire, afin d'accompagner au mieux le client dans ses projets et défendre coûte que coûte ses intérêts.

À travers ce nouveau livre, nous espérons pouvoir donner les bases pour la préparation d'un Business Plan du créateur et du repreneur d'un restaurant.

Adeline Desthuilliers

*
* *

J'ai eu la chance de rejoindre l'Étude Pédron il y a près de 16 ans, et je dois dire que ces années ont été les plus enrichissantes et formatrices de mon parcours professionnel. Ayant moi-même été restaurateur avant mon arrivée au cabinet, j'avais déjà

été confronté aux problématiques du métier des cafés, hôtels et restaurants et à leur complexité. L'établissement du Business Plan est un passage obligé pour la reprise ou la création d'un restaurant, il doit être préparé avec soin.

Sauter le pas et se lancer dans une activité d'hôtellerie et de restauration comporte nécessairement des risques, qu'ils soient personnels ou financiers, et peut donc se révéler très anxiogène pour le chef d'entreprise. Je parle d'expérience !

C'est en gardant cela à l'esprit que j'ai toujours accompagné mes clients dans leurs projets d'acquisition ou de cession, car ce métier dont j'ai fait ma vie aujourd'hui repose sur deux piliers fondamentaux.

Le premier de ces piliers est évidemment la compétence et l'expertise : l'intermédiaire est, comme son nom l'indique, l'interface entre les parties prenantes des opérations et doit donc être capable de dialoguer aussi bien avec des avocats, des notaires, des experts-comptables, afin de rendre l'ensemble des informations intelligibles pour le client dont il défend les intérêts.

Le second de ces piliers, tout aussi fondamental à mon sens, est la relation de confiance.

Ce livre est pour moi aujourd'hui un partage d'expérience de mon passé de restaurateur.

Mahmoud Ali-Khodja

SOMMAIRE

Chasseur de Fonds	5
L'Étude Pédron	7
Un mot des auteurs	9
Introduction.....	17
1 – Méthodologie du Business Plan	19
1.1 Les objectifs du Business Plan	19
1.1.1 Lors de la création.....	19
1.1.2 Dans la gestion courante	20
1.1.3 Lors d'opérations exceptionnelles.....	20
1.2 Démarche	21
1.3 La forme du Business Plan	22
1.3.1 Utiliser un logiciel.....	22
1.3.2 Créer un document type	23
1.3.3 Les informations générales.....	29
2 – L'analyse de l'existant	33
2.1 Comprendre un compte de résultat	33
2.1.1 Les composants d'un compte de résultat	34
2.1.2 Les différentes lectures du compte de résultat.....	37
2.1.3 La consommation de matières premières.....	40
2.1.4 Ratios issus du compte de résultat	42
2.1.5 La capacité d'autofinancement (CAF)	44
2.1.6 Seuil de rentabilité.....	47

2.2 Comprendre un bilan.....	49
2.2.1 Lire un bilan	49
2.2.2 Actif	52
2.2.3 Passif.....	53
2.2.4 Fonds de roulement	55
2.2.5 Besoin en fonds de roulement.....	56
2.2.6 La trésorerie.....	57
2.2.7 Les ratios du bilan	57
3 – Présentation du concept et de l'équipe.....	59
3.1 Le concept.....	59
3.1.1 L'idée	60
3.1.2 Origine.....	60
3.2 Le montage.....	61
3.2.1 Quel est le choix de la structure juridique que vous souhaitez constituer ?.....	61
3.2.2 Entreprise individuelle	62
3.2.3 Sociétés.....	63
3.2.4 Régime fiscal	67
3.2.5 TVA en restauration.....	68
3.2.6 Régime social	69
3.2.7 Rédiger les statuts.....	71
3.3 Fondateurs et équipe dirigeante	75
3.3.1 Présentation des fondateurs.....	76
3.3.2 Présentation des associés.....	77
3.3.3 Présentation des salariés.....	78
3.3.4 Présentation des experts	78
4 – Analyse du marché et de la concurrence.....	81
4.1 Taille et tendances du marché	81
4.1.1 Le marché.....	81
4.1.2 La clientèle	82

4.2 Positionnement et concurrence	84
4.2.1 Objectifs	84
4.2.2 Décrire	84
4.2.3 Méthodologie.....	85
4.2.4 Analyser.....	87
4.3 Où trouver les informations pour l'étude de marché ?.....	87
4.3.1 Le site de l'INSEE	87
4.3.2 Fichiers entreprises.....	88
4.3.3 La presse professionnelle	89
4.3.4 Les cabinets d'études	90
4.3.5 Instituts de sondage	90
4.3.6 Les organisations professionnelles.....	91
4.3.7 Les centres de gestion agréés	92
5 – Le dossier financier.....	93
5.1 Présentation du dossier financier du « Palais de Gargantua ».....	93
5.2 Le plan de financement	94
5.2.1 Les Garanties	100
5.3 Établissement d'un compte de résultat prévisionnel	101
5.3.1 Estimer un chiffre d'affaires.....	102
5.3.2 Déterminer la marge commerciale	105
5.3.3 La fiche de cuisine.....	108
5.3.4 Les charges de personnel.....	113
5.3.5 Les autres achats et charges externes	115
5.3.6 Autres charges	135
5.3.7 Impôts et taxes.....	138
5.3.8 Amortissements	147
5.3.9 Les produits et charges financières	152
5.3.10 Les produits et charges exceptionnels.....	153
5.4 Le bilan prévisionnel.....	155
5.5 Un plan de trésorerie.....	161

6 – Savoir présenter et documenter son projet	167
6.1 Synthèse	167
6.2 Les annexes	168
6.3 Savoir-faire une présentation orale : le pitch.....	169
7 – Trouver son financement	175
7.1 Apports personnels	175
7.2 La <i>love money</i>	176
7.3 Les prêts d'honneur par les réseaux d'accompagnement	177
7.4 Le <i>crowdfunding</i> : sur des plateformes en ligne.....	177
7.5 Le prêt brasseur	178
7.6 Les aides et subventions	179
7.7 La levée de fonds (ouverture du capital à des investisseurs)	181
7.8 Les comptes courants d'associés	182
7.9 Les prêts bancaires	182
7.10 L'assurance de l'emprunt	182
7.11 Le crédit vendeur.....	184
7.12 Le contrat de développement transmission de Bpifrance.....	185
7.13 Comment financer son matériel en restauration ?	185
7.13.1 Financement sur la trésorerie ou sur fonds propres	186
7.13.2 Financement par crédit professionnel	186
7.13.3 Financement par <i>leasing</i> ou crédit-bail	187
Conclusion : Pour aller plus loin	189
Remerciements.....	191

INTRODUCTION

Monter son affaire en restauration implique des passages obligés qui sont méconnus par les créateurs. L'un des plus importants est le montage du Business Plan. C'est pourquoi nous avons souhaité, à travers ce livre, vous guider et vous faire partager notre expérience afin de vous faciliter cet exercice.

Ce livre a été nourri par nos expériences communes, 15 ans de Business Plan en tant que conseil, et de nombreux succès pour nos clients.

Il n'est pas exhaustif et est perfectible, comme chacun de nos guides. En effet, chaque expérience est différente, mais il subsiste un fil directeur qui accompagne chaque créateur, futur restaurateur.

Le *timing* est une question qui revient souvent. Il est évident que, pour démarrer, il est nécessaire d'avoir l'envie, la capacité et l'idée. Il faut également s'assurer de la faisabilité du projet et de sa rentabilité. Le Business Plan se construit tout au long de l'avancée du projet et se finalise quand l'emplacement est validé.

Ce livre est découpé en sept chapitres, qui suivent la chronologie de la réalisation du Business Plan ; ils abordent les différentes étapes de sa construction.

Nous avons volontairement limité le sujet au Business Plan du restaurant.

Les autres métiers du CHR – cafés, hôtels, restauration rapide, *food trucks* – seront traités au travers de futures publications. Nous proposons d'ores et déjà de nombreux articles à propos des *food trucks* et des hôtels sur le site de Chasseur de fonds.

De la même manière, les sujets du développement et de la gestion du restaurant feront l'objet d'une publication ultérieure.

Pour compléter ce livre, vous pouvez vous procurer notre guide *Créer ou reprendre un restaurant traditionnel*, qui aborde toutes les bases pour réussir son installation.

Tout au long de cette publication, nous avons souhaité mettre en avant **nos recommandations** en encadré ainsi que des **exemples de rédaction** pour faciliter la mise en place de votre Business Plan.

1

MÉTHODOLOGIE DU BUSINESS PLAN

1.1 Les objectifs du Business Plan

Un Business Plan (ou plan d'affaires) est un outil qui permet de décrire, de manière chiffrée, et sur la base d'hypothèses retenues, le devenir d'une entreprise (d'un projet). Il définit les objectifs et les moyens à mettre en œuvre. C'est avant tout un outil de prévision et de planification, qui permet notamment d'avoir un support de communication :

- Communication interne
- Communication avec les actionnaires
- Communication avec les financiers.

Généralement, le Business Plan est établi au cours de trois grands moments de la vie de l'entreprise.

1.1.1 Lors de la création

Vous avez toujours voulu avoir votre restaurant, vous avez un concept révolutionnaire de restauration ?

Il vous faut, lors de la création de votre projet, et afin de vous assurer de la validité et de la faisabilité financière, préparer un Business Plan. Il est possible de vous faire aider, mais l'essentiel doit venir du créateur. Les experts qui vous accompagneront dans cet exercice seront là pour valider la forme et le réalisme du projet en fonction de leur expérience et leur savoir-faire.