ExpertComptablenLigne.fr
PRÉVISIONS | VALEUR D'ENTREPRISE | CONSEIL

PRÉVISIONNEL · EXEMPLE DE LIVRABLE

Prévisionnel 2017-2022 de la SAS ARTHÉSIA

Comptes de résultat, plan de financement, trésorerie et bilans prévisionnels
Enseignement de l'ostéopathie (reprise d'un fonds de commerce) · Nièvre

DESTINATAIRE	Les quatre associés fondateurs de la SAS ARTHÉSIA
OBJET	Création d'une société pour reprendre le fonds d'une école d'ostéopathie ; financement bancaire de l'acquisition
PÉRIODE	Exercices 2017-2018 à 2021-2022 (5 ans, clôture au 30 septembre)
DATE DU DOCUMENT	21 mars 2017
ÉTABLI PAR	Philippe MASSOUBRE, expert-comptable et commissaire aux comptes · ExpertComptablenLigne.fr

EXEMPLE ANONYMISÉ
Ce document reprend la structure et les hypothèses d'une mission réelle. Les noms des sociétés et des personnes, les lieux, les dates et l'ensemble des montants ont été modifiés ; toute ressemblance avec une entreprise existante serait fortuite.

Sommaire

	Note introductive de l'expert-comptable	3
	Hypothèses envisagées	4
1	Synthèse du prévisionnel	5
2	Présentation du projet	7
3	Investissements et financements	8
4	Chiffre d'affaires	9
5	Charges d'exploitation	10
6	Compte de résultat et SIG	12
7	Seuil de rentabilité	14
8	BFR, financement et trésorerie	15
9	Bilans prévisionnels	17
10	Conclusion	18

AVANT-PROPOS

Note introductive de l'expert-comptable

Madame, Messieurs,

Quatre ostéopathes enseignants envisagent de créer la SAS ARTHÉSIA, à compter d'octobre 2017, afin de reprendre le fonds de commerce d'une école d'ostéopathie existante. Le présent dossier prévisionnel a été établi à partir d'hypothèses correspondant à la réalité de l'activité actuelle de l'école ; il a pour but d'apporter des réponses sur la viabilité de cette acquisition, en simulant ses flux financiers.

Les comptes prévisionnels ont été établis conformément aux règles de présentation des comptes françaises. Ils retiennent :

- un prix d'acquisition de 1 378 k€, sans présumer de la négociation future : 848 k€ pour la clientèle (éléments incorporels du fonds) et 530 k€ pour les matériels et aménagements nécessaires à l'enseignement ;
- un emprunt de 1 378 k€ sur 8 ans, simulé au taux de 3 % pour les besoins de l'étude ;
- la location des murs, conservés par la société qui exploite actuellement l'école, pour un loyer évalué à 265 k€ par an en moyenne sur la période.

Les informations prévisionnelles reposent sur des hypothèses et des événements futurs dont la réalisation est, par nature, incertaine : les réalisations différeront, parfois de manière significative, des prévisions présentées. Le présent document ne constitue ni un audit, ni un examen des informations prévisionnelles ; nous n'exprimons aucune assurance sur la réalisation des hypothèses retenues.

Fait à Voiron, le 21 mars 2017

Philippe MASSOUBRE

Expert-comptable et commissaire aux comptes · ExpertComptablenLigne.fr

Hypothèses envisagées

> Le présent prévisionnel repose sur les hypothèses suivantes, détaillées dans les parties correspondantes.

Démarrage	1er octobre 2017 ; exercices clos le 30 septembre
Chiffre d'affaires	2 910 k€ la première année, puis +5 % par an : arrêt de la baisse et rebond, confirmés par les inscriptions en cours
Achats consommés	Fournitures pédagogiques : 3 % des prestations la première année, jusqu'à 6 % ; articles revendus avec 26 % de marge
Personnel	Enseignants et personnel : 954 k€ bruts la première année, +64 k€ par an ; collège de direction (quatre associés salariés) : 204 k€ bruts par an ; charges sociales de 35 %
Loyer des murs	254 k€ la première année, puis 276 k€ en 2021-2022, charges locatives en sus
Acquisition du fonds	1 378 k€ (clientèle 848 k€, matériels 530 k€) et 69 k€ de frais d'acquisition
Financement	Capital de 85 k€ ; emprunt de 1 378 k€ sur 8 ans à 3 % ; financement court terme du besoin en fonds de roulement
Amortissements	Matériels sur 15 ans, frais d'acquisition sur 6 ans ; la clientèle n'est pas amortie
Délais	Clients réglés à 90 jours ; fournisseurs à 60 jours ; stock d'articles de 60 jours
Impôt sur les sociétés	Taux réduit de 15 % jusqu'à 42 500 € de bénéfice, 25 % au-delà

1. Synthèse du prévisionnel

> La nouvelle structure dégage une capacité d'autofinancement de 228 k€ à 303 k€ par an, supérieure chaque année aux remboursements de l'emprunt d'acquisition. En revanche, le besoin en fonds de roulement crée un déficit de trésorerie de 430 k€ dès la première année, à financer à court terme.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2017-2018
2 910 k€
3 537 k€ en 2021-2022

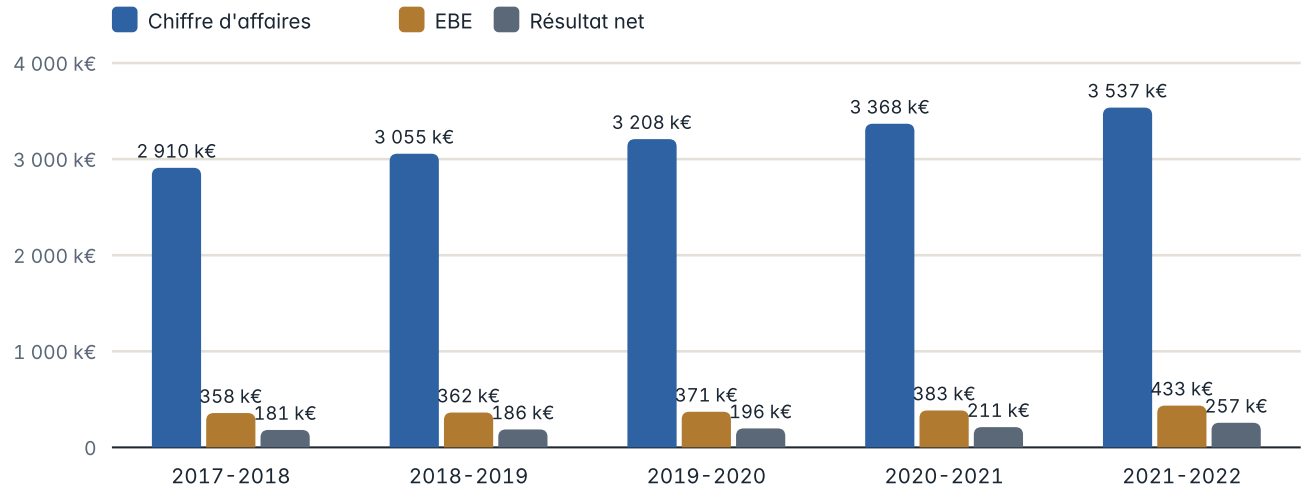
EBE 2021-2022
433 k€
12,3 % du chiffre d'affaires

RÉSULTAT NET CUMULÉ
1 031 k€
sur 5 exercices

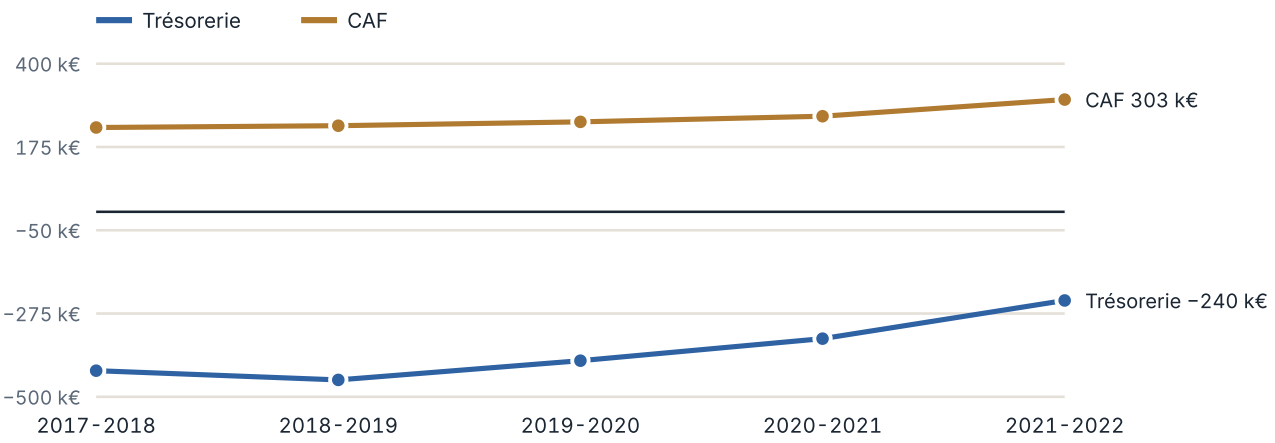
TRÉSORERIE FIN 2021-2022
−240 k€
minimum −454 k€

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Chiffre d'affaires	2 909 700	3 055 185	3 207 944	3 368 342	3 536 759
Excédent brut d'exploitation	357 782	362 306	370 523	382 704	433 388
Résultat net	**181 066**	**185 605**	**196 167**	**211 209**	**256 510**
Capacité d'autofinancement	227 882	232 421	242 983	258 025	303 326
Trésorerie de fin d'exercice	**−429 726**	**−453 989**	**−402 359**	**−343 008**	**−239 981**

Activité et résultats (k€)



Trésorerie de fin d'exercice et capacité d'autofinancement (k€)



La rentabilité nette se situe autour de 6 % du chiffre d'affaires après impôt. La trésorerie, négative tout au long de la période, se redresse à partir de 2019-2020 : de −454 k€ au plus bas, elle remonte à −240 k€ fin 2021-2022.

2. Présentation du projet

Dénomination	SAS ARTHÉSIA
Forme	Société par actions simplifiée, à l'impôt sur les sociétés ; dirigeants salariés
Activité	Enseignement de l'ostéopathie ; vente accessoire d'articles
Implantation	Nièvre (locaux loués)
Associés	Quatre ostéopathes enseignants, formant le collège de direction
Date de démarrage	1er octobre 2017
Opération	Reprise du fonds de commerce d'une école existante, sans les murs

Le projet

Quatre associés enseignants ostéopathes créent une société nouvelle pour reprendre l'activité d'une école existante. La société qui exploite actuellement l'école étant propriétaire de son tènement immobilier, les associés ne reprennent que le fonds de commerce : la nouvelle société louera les murs.

Les associés disposent de tous les moyens matériels et humains nécessaires à la reprise.

L'évolution du marché

Cette jeune profession évolue et se structure, ce qui implique la fin de l'amateurisme qui prévaut chez certains concurrents, dont les pratiques d'enseignement ne sont pas à la hauteur des exigences de formation. Une réforme légale entraîne ainsi la disparition de très nombreux concurrents.

La baisse du chiffre d'affaires constatée au cours des quatre dernières années devrait s'arrêter net et, à l'inverse, le chiffre d'affaires des années prévisionnelles devrait rebondir de façon très significative. Les inscriptions en cours le confirment.

Le mode de management

Des améliorations peuvent être apportées au mode de management, avec quatre objectifs : améliorer le climat social, la productivité, le bien-être au travail et le service rendu aux élèves. La rémunération du collège de direction est inférieure à celle qui est pratiquée actuellement.

3. Investissements et financements

> L'acquisition du fonds de commerce représente 1 447 k€, frais compris. Elle est financée par un emprunt de 1 378 k€ sur 8 ans et par le capital social de 85 k€.

Investissements

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Clientèle (éléments incorporels du fonds)	848 000	–	–	–	–
Matériels et aménagements	530 000	–	–	–	–
Frais d'acquisition	68 900	–	–	–	–
Total des investissements	**1 446 900**	**–**	**–**	**–**	**–**

Financement des investissements

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Capital social	84 800	–	–	–	–
Emprunt d'acquisition (8 ans à 3 %)	1 378 000	–	–	–	–
Total des financements	**1 462 800**	**–**	**–**	**–**	**–**

Emprunts

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Capital remboursé	154 736	159 443	164 292	169 289	174 439
Intérêts	39 224	34 517	29 668	24 671	19 522
Échéances annuelles	**193 960**	**193 960**	**193 960**	**193 960**	**193 961**
Capital restant dû	*1 223 264*	*1 063 821*	*899 529*	*730 240*	*555 801*

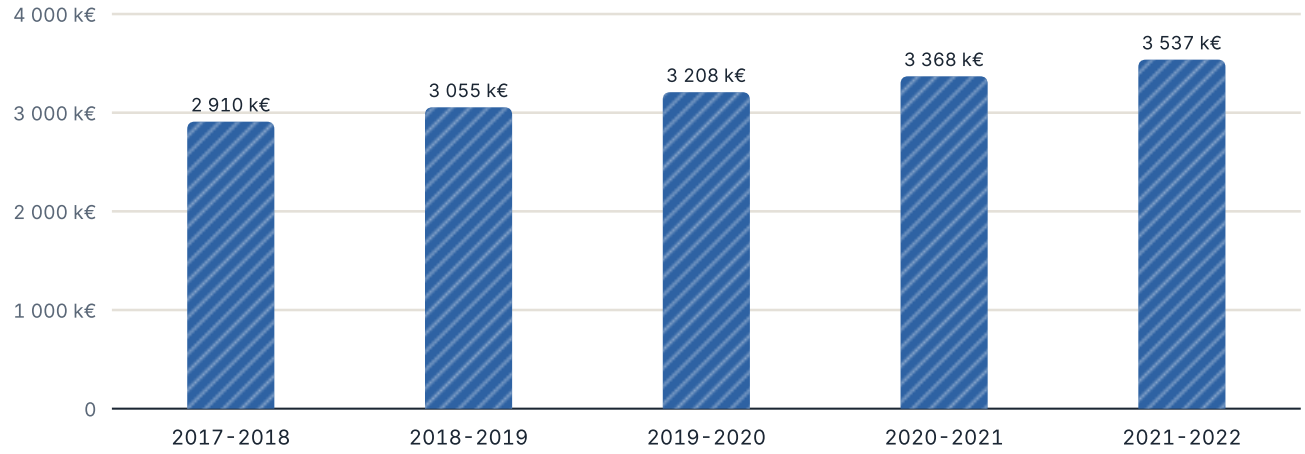
Les financements dépassent de 16 k€ le coût de l'acquisition : cet écart et la capacité d'autofinancement ne suffisent pas à couvrir le besoin en fonds de roulement du démarrage (voir partie 8).

4. Chiffre d'affaires prévisionnel

> Le chiffre d'affaires passe de 2 910 k€ la première année à 3 537 k€ en 2021-2022, soit une progression de 5 % par an, portée par la disparition de nombreux concurrents.

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Frais de scolarité et prestations d'enseignement	2 862 000	3 005 100	3 155 355	3 313 123	3 478 779
Vente d'articles	47 700	50 085	52 589	55 219	57 980
Chiffre d'affaires total	**2 909 700**	**3 055 185**	**3 207 944**	**3 368 342**	**3 536 759**
Évolution		*5,0 %*	*5,0 %*	*5,0 %*	*5,0 %*

Évolution du chiffre d'affaires (k€)



Les fournitures pédagogiques progressent plus vite que l'activité (de 3 % à 6 % des prestations) : la marge globale passe de 96 % à 93 % du chiffre d'affaires.

5. Charges d'exploitation

> Les charges de personnel représentent environ 54 % du chiffre d'affaires ; le loyer des murs (254 k€ la première année) est le premier poste de charges externes.

Salaires et charges sociales

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Enseignants et personnel : salaires bruts	954 000	1 017 600	1 081 200	1 144 800	1 208 400
Collège de direction : salaires bruts	203 500	203 500	203 500	203 500	203 500
Charges sociales (35 %)	405 125	427 385	449 645	471 905	494 165
Total des charges de personnel	**1 562 625**	**1 648 485**	**1 734 345**	**1 820 205**	**1 906 065**

Charges externes

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Loyer des locaux d'enseignement (murs conservés par l'ancienne société)	254 400	259 700	265 000	270 300	275 600
Charges locatives	31 800	32 461	33 124	33 786	34 449
Entretien, réparations et maintenance	127 200	129 744	132 339	134 986	137 686
Primes d'assurances	84 800	86 496	88 226	89 991	91 791
Publicité, foires et salons étudiants	95 400	97 308	99 254	101 238	103 263
Déplacements, missions et réceptions	95 400	97 308	99 254	101 238	103 263
Énergie et eau	36 782	37 518	38 268	39 033	39 814
Honoraires (comptables, commissaire aux comptes, avocat)	31 800	32 436	33 085	33 746	34 421
Études et recherches	25 440	25 949	26 468	26 997	27 537
Petit équipement, produits d'entretien et fournitures administratives	20 140	20 543	20 954	21 374	21 801
Location de matériels	10 600	10 812	11 028	11 249	11 473
Frais postaux, télécommunications, services bancaires et cotisations	14 628	14 921	15 218	15 523	15 833
Total des charges externes	**828 390**	**845 196**	**862 218**	**879 461**	**896 931**

Impôts et taxes

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Contribution économique territoriale	15 161	16 141	17 178	18 121	19 334
Contribution sociale de solidarité des sociétés	4 558	4 664	4 770	4 876	4 982
Taxe d'apprentissage et formation professionnelle continue	20 026	21 126	22 226	23 326	24 427
Total des impôts et taxes	**39 745**	**41 931**	**44 174**	**46 323**	**48 743**

Dotations aux amortissements

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Matériels et aménagements (15 ans)	35 333	35 333	35 333	35 333	35 333
Frais d'acquisition (6 ans)	11 483	11 483	11 483	11 483	11 483
Total des dotations aux amortissements	**46 816**	**46 816**	**46 816**	**46 816**	**46 816**

La masse salariale des enseignants progresse de 60 k€ d'origine par an, au rythme du chiffre d'affaires ; celle du collège de direction reste stable. Les frais de publicité, foires et salons traduisent la volonté de développer les actions commerciales.

6. Compte de résultat et soldes intermédiaires de gestion

> Le résultat net progresse de 181 k€ à 257 k€ : la rentabilité nette se situe autour de 6 % du chiffre d'affaires après impôt.

Compte de résultat prévisionnel

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Chiffre d'affaires	2 909 700	3 055 185	3 207 944	3 368 342	3 536 759
Achats d'articles	36 941	37 358	39 224	41 186	43 246
Variation de stock d'articles	−1 643	−295	−308	−324	−341
Fournitures pédagogiques	85 860	120 204	157 768	198 787	208 727
Charges externes	828 390	845 196	862 218	879 461	896 931
Impôts et taxes	39 745	41 931	44 174	46 323	48 743
Salaires bruts	1 157 500	1 221 100	1 284 700	1 348 300	1 411 900
Charges sociales	405 125	427 385	449 645	471 905	494 165
Dotations aux amortissements	46 816	46 816	46 816	46 816	46 816
Résultat d'exploitation	**310 966**	**315 490**	**323 707**	**335 888**	**386 572**
Intérêts de l'emprunt d'acquisition	39 224	34 517	29 668	24 671	19 522
Frais du financement court terme	35 988	39 166	38 150	35 272	30 704
Résultat courant avant impôt	**235 754**	**241 807**	**255 889**	**275 945**	**336 346**
Impôt sur les sociétés	54 688	56 202	59 722	64 736	79 836
Résultat net	**181 066**	**185 605**	**196 167**	**211 209**	**256 510**

Soldes intermédiaires de gestion

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Marge globale	2 788 542	2 897 918	3 011 260	3 128 693	3 285 127
Valeur ajoutée	1 960 152	2 052 722	2 149 042	2 249 232	2 388 196
Excédent brut d'exploitation	**357 782**	**362 306**	**370 523**	**382 704**	**433 388**
Résultat d'exploitation	310 966	315 490	323 707	335 888	386 572
Résultat courant avant impôt	235 754	241 807	255 889	275 945	336 346
Résultat net	**181 066**	**185 605**	**196 167**	**211 209**	**256 510**

Capacité d'autofinancement

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Résultat net	181 066	185 605	196 167	211 209	256 510
Dotations aux amortissements	46 816	46 816	46 816	46 816	46 816
Capacité d'autofinancement	**227 882**	**232 421**	**242 983**	**258 025**	**303 326**
Remboursement de l'emprunt	154 736	159 443	164 292	169 289	174 439
Autofinancement net	*73 146*	*72 978*	*78 691*	*88 736*	*128 887*

Ratios d'exploitation (en % du chiffre d'affaires)

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Marge globale	95,8 %	94,9 %	93,9 %	92,9 %	92,9 %
Valeur ajoutée	67,4 %	67,2 %	67,0 %	66,8 %	67,5 %
Charges de personnel	53,7 %	54,0 %	54,1 %	54,0 %	53,9 %
EBE	12,3 %	11,9 %	11,6 %	11,4 %	12,3 %
Résultat net	6,2 %	6,1 %	6,1 %	6,3 %	7,3 %

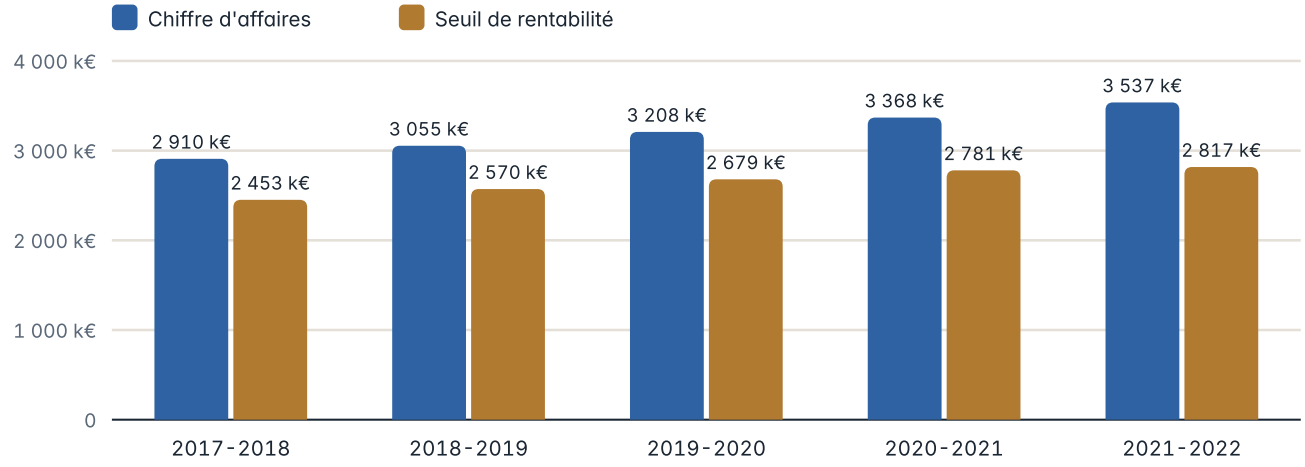
La capacité d'autofinancement reste positive après remboursement de l'emprunt chaque année : l'autofinancement net passe de 73 k€ à 129 k€.

7. Seuil de rentabilité

> Le seuil de rentabilité s'établit à 2 453 k€ la première année : le point mort est atteint au bout de 303 jours, et la marge de sécurité s'élargit chaque année.

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Coûts variables (achats, enseignants)	1 409 058	1 531 027	1 656 304	1 785 129	1 882 972
Taux de marge sur coûts variables	51,6 %	49,9 %	48,4 %	47,0 %	46,8 %
Charges fixes	1 264 888	1 282 351	1 295 751	1 307 268	1 317 441
Seuil de rentabilité	**2 452 580**	**2 570 481**	**2 678 905**	**2 781 259**	**2 817 456**
Marge de sécurité	457 120	484 704	529 039	587 083	719 303
Point mort (en jours de chiffre d'affaires)	303 jours	303 jours	301 jours	297 jours	287 jours

Chiffre d'affaires et seuil de rentabilité (k€)



Les salaires et charges des enseignants sont traités comme des coûts variables, car ils suivent le volume des enseignements ; le loyer des murs, la direction et les frais financiers sont des charges fixes.

8. Besoin en fonds de roulement, plan de financement et trésorerie

> Le besoin en fonds de roulement du démarrage (519 k€) crée un besoin de trésorerie de 430 k€ la première année : il a été tenu compte d'un financement court terme et des frais financiers correspondants.

Besoin en fonds de roulement

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Stock d'articles	5 883	6 178	6 486	6 810	7 151
Créances clients	872 910	916 559	962 379	1 010 502	1 061 029
Dettes fournisseurs	−181 688	−191 661	−202 585	−214 258	−219 753
Dettes fiscales et sociales	−175 359	−111 813	−120 180	−127 832	−147 866
Autres dettes	−2 974	−3 250	−3 026	−2 763	−2 242
Besoin en fonds de roulement	**518 772**	**616 013**	**643 074**	**672 459**	**698 319**
Variation	*518 772*	*97 241*	*27 061*	*29 385*	*25 860*

Plan de financement

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Capital et emprunt d'acquisition	1 462 800	–	–	–	–
Capacité d'autofinancement	227 882	232 421	242 983	258 025	303 326
Total des ressources	**1 690 682**	**232 421**	**242 983**	**258 025**	**303 326**
Acquisition du fonds de commerce	1 446 900	–	–	–	–
Variation du BFR	518 772	97 241	27 061	29 385	25 860
Remboursement de l'emprunt	154 736	159 443	164 292	169 289	174 439
Total des emplois	**2 120 408**	**256 684**	**191 353**	**198 674**	**200 299**
Variation de trésorerie	**−429 726**	**−24 263**	**51 630**	**59 351**	**103 027**

Trésorerie

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Trésorerie de fin d'exercice (négative : concours bancaires court terme à financer)	**−429 726**	**−453 989**	**−402 359**	**−343 008**	**−239 981**

Trésorerie mensuelle 2017-2018 (octobre 2017 à septembre 2018)

EN €	OCT.	NOV.	DÉC.	JANV.	FÉVR.	MARS	AVR.	MAI	JUIN	JUIL.	AOÛT	SEPT.
Encaissements	1 462 800	–	–	290 970	290 970	290 970	290 970	290 970	290 970	290 970	290 970	290 970
Décaissements	1 559 184	174 721	275 952	277 792	297 730	277 749	277 661	277 572	277 483	277 392	277 302	260 718
Variation	−96 384	−174 721	−275 952	13 178	−6 760	13 221	13 309	13 398	13 487	13 578	13 668	30 252
Solde	**−96 384**	**−271 105**	**−547 057**	**−533 879**	**−540 639**	**−527 418**	**−514 109**	**−500 711**	**−487 224**	**−473 646**	**−459 978**	**−429 726**

Les frais de scolarité sont encaissés à 90 jours : aucun n'est encaissé au cours des trois premiers mois, alors que l'acquisition du fonds, les salaires et le loyer sont payés dès le démarrage. Le solde le plus bas, −547 k€, est atteint en décembre 2017.

Une solution d'affacturage du poste clients pourrait être trouvée pour apporter une réponse à ce besoin en fonds de roulement.

9. Bilans prévisionnels

> Les capitaux propres passent de 266 k€ à 1 115 k€ ; l'endettement bancaire (emprunt et concours court terme) se réduit de 1 653 k€ à 796 k€.

Actif

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Immobilisations nettes (fonds de commerce)	1 400 084	1 353 268	1 306 452	1 259 636	1 212 820
Stock d'articles	5 883	6 178	6 486	6 810	7 151
Créances clients	872 910	916 559	962 379	1 010 502	1 061 029
Disponibilités	–	–	–	–	–
Total de l'actif	**2 278 877**	**2 276 005**	**2 275 317**	**2 276 948**	**2 281 000**

Passif

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Capital social	84 800	84 800	84 800	84 800	84 800
Réserves et report à nouveau	–	181 066	366 671	562 838	774 047
Résultat de l'exercice	181 066	185 605	196 167	211 209	256 510
Capitaux propres	**265 866**	**451 471**	**647 638**	**858 847**	**1 115 357**
Emprunt d'acquisition	1 223 264	1 063 821	899 529	730 240	555 801
Concours bancaires court terme	429 726	453 989	402 359	343 008	239 981
Dettes fournisseurs	181 688	191 661	202 585	214 258	219 753
Dettes fiscales et sociales	175 359	111 813	120 180	127 832	147 866
Autres dettes	2 974	3 250	3 026	2 763	2 242
Total du passif	**2 278 877**	**2 276 005**	**2 275 317**	**2 276 948**	**2 281 000**

Ratios de structure

EN €	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Autonomie financière (capitaux propres / total)	11,7 %	19,8 %	28,5 %	37,7 %	48,9 %
Endettement bancaire / capitaux propres	621,7 %	336,2 %	201,0 %	125,0 %	71,3 %
Capacité de remboursement (emprunt restant dû / CAF)	5,4 ans	4,6 ans	3,7 ans	2,8 ans	1,8 ans

Les ratios s'améliorent très rapidement, car la dette se rembourse très vite.

10. Conclusion

> Cette nouvelle structure sera parfaitement capable d'assumer un emprunt de 1 378 k€ sur 8 ans, simulé au taux de 3 % pour les besoins de la présente étude.

Le besoin en fonds de roulement et sa variation lors du premier exercice génèrent un besoin de trésorerie de 430 k€ la première année d'exploitation. Il a été tenu compte d'un financement court terme et des frais financiers correspondants ; une solution d'affacturage du poste clients pourrait apporter une réponse à ce besoin.

Points de vigilance

- Le financement court terme du besoin en fonds de roulement, à négocier avant le démarrage : il conditionne la faisabilité du projet.
- Le rebond du chiffre d'affaires (+5 % par an) après quatre années de baisse : il repose sur la disparition des concurrents et sur les inscriptions en cours, à suivre de près.
- Le délai d'encaissement des frais de scolarité (90 jours) : un encaissement plus rapide réduirait d'autant le besoin de trésorerie.
- Le bail des murs, à conclure avec la société qui les conserve, pour un loyer cohérent avec celui du prévisionnel.

Fait à Voiron, le 21 mars 2017

Philippe MASSOUBRE

Expert-comptable et commissaire aux comptes · ExpertComptablenLigne.fr

Un projet de création, de reprise ou de développement ?

Ce prévisionnel est un exemple anonymisé des dossiers réalisés par ExpertComptablenLigne.fr : hypothèses argumentées, comptes de résultat, plan de financement, trésorerie et bilans, présentés pour votre banquier, à prix fixe.

Premier échange : déposez votre dossier, gratuitement et sans engagement, sur **www.expertcomptablenligne.fr/depot** ; nous l'examinons avant toute commande. Conseil stratégique du dirigeant : **www.strategiedirigeant.com**