inleader

EXEMPLE FICTIF

BILAN CAP 18 MOIS · 360°

Atelier Dubreuil

Diagnostic à 360° et plan d'action pour les 18 prochains mois

Pour	Camille Dubreuil, Gérante
Date	14 novembre 2026 · Version finale
Réalisé par	Thomas Guilmet, Inleader

Où en est votre entreprise, vos 5 priorités, et le plan pour les atteindre.

Document confidentiel

AVANT DE COMMENCER

Comment lire ce rapport

Ce rapport suit la méthode DEEP : vous, votre entreprise, son environnement, puis le plan. La page « L'essentiel » suffit pour décider ; les pages suivantes détaillent et justifient.

Sommaire

01 L'essentiel en une page 3

02 Votre entreprise telle que nous la comprenons 4

03 Vous, le dirigeant 5

04 Vos chiffres 6

05 Vos clients et votre marché 8

06 Votre organisation 9

07 Votre environnement 10

08 Vos problématiques, classées 11

09 Stratégie et feuille de route 12

10 Vos fiches actions 13

11 Aides et financements mobilisables 18

12 Et maintenant 19

D'où vient chaque information

Chaque constat porte une étiquette, pour distinguer les faits, ce que vous nous avez dit et nos conclusions.

CHIFFRES	Calculé à partir de vos documents comptables.
VOS DÉCLARATIONS	Ce que vous nous avez dit, dans le questionnaire ou en entretien.
SOURCE EXTERNE	Information publique ou sectorielle, citée et datée.
NOTRE ANALYSE	Notre lecture, à discuter ensemble au débrief.

Niveaux d'alerte

- POINT FORT
- À SURVEILLER
- PRIORITAIRE

Périmètre

Exercices 2023, 2024, 2025 et situation à fin septembre 2026.

SYNTHÈSE

L'essentiel en une page

Une entreprise saine, rachetée il y a 11 mois, qui fait du chiffre mais perd de la marge sur sa nouvelle activité de pose, et une dirigeante qui porte seule le commercial.

Vous

À SURVEILLER

Très investie, mais 70 % de votre temps passe en production et en administratif.

Vos chiffres

PRIORITAIRE

Chiffre d'affaires conforme au plan de reprise, marge en baisse de 4 points.

Vos clients

À SURVEILLER

Un client professionnel pèse 34 % du chiffre d'affaires.

Votre organisation

À SURVEILLER

Une équipe compétente, mais aucun temps commercial dédié.

Vos concurrents

POINT FORT

Réputation de qualité reconnue, peu de concurrents sur l'agencement sur mesure.

Vos financements

POINT FORT

Deux projets éligibles à des aides identifiées.

CONSOLIDER

STRATÉGIE RECOMMANDÉE

Consolider avant de développer : redresser la marge et libérer du temps de direction dans les 6 premiers mois, puis lancer le développement commercial sur les marchés professionnels.

Vos 5 priorités

1. Rendre la pose rentable ou l'arrêter
2. Libérer une journée par semaine pour diriger
3. Structurer la démarche commerciale
4. Réduire la dépendance au client A
5. Raccourcir les délais de fabrication

Vos forces

- Un savoir-faire reconnu sur l'agencement sur mesure (4,8/5 sur 62 avis).
- Une équipe stable et qualifiée, dont deux compagnons expérimentés.
- Une trésorerie suffisante pour financer les premières actions.

Vos signaux d'alerte

- La pose, lancée en 2025, se vend sous son coût de revient.
- Dépendance forte à un seul client professionnel (34 %).
- Aucune action commerciale structurée : les clients viennent… quand ils viennent.

ÉTAPE 0 · LE POINT DE DÉPART

Votre entreprise telle que nous la comprenons

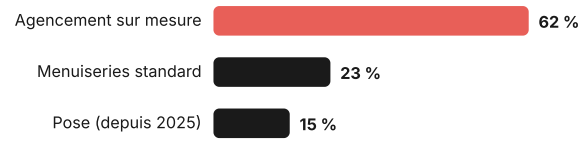
Cette présentation a été validée avec vous en début d'entretien. Elle fixe le cadre de toute l'analyse.

L'Atelier Dubreuil conçoit et fabrique des agencements sur mesure (cuisines, dressings, bibliothèques) pour une clientèle de particuliers exigeants et de professionnels. Depuis la reprise, la dirigeante a ajouté une offre de pose pour répondre à la demande des clients.

Carte d'identité

Dénomination	Atelier Dubreuil SARL (exemple fictif)
Activité	Menuiserie, agencement sur mesure et pose (NAF 16.23Z)
Création / reprise	Créée en 1998, reprise par Camille Dubreuil en décembre 2025
Effectif	9 personnes dont la dirigeante
Implantation	Maine-et-Loire, zone d'intervention à 60 km
Clients	Particuliers (55 %), professionnels et architectes (45 %)

Votre offre CHIFFRES



Part de chaque activité dans le chiffre d'affaires du dernier exercice.

Documents analysés

- Liasses 2023, 2024, 2025
- Situation à fin septembre 2026
- Business plan de reprise
- Tableau des emprunts
- Liste des 10 premiers clients
- Liste du personnel

Manquant : Grille tarifaire de la pose (le rapport s'appuie sur trois devis types)

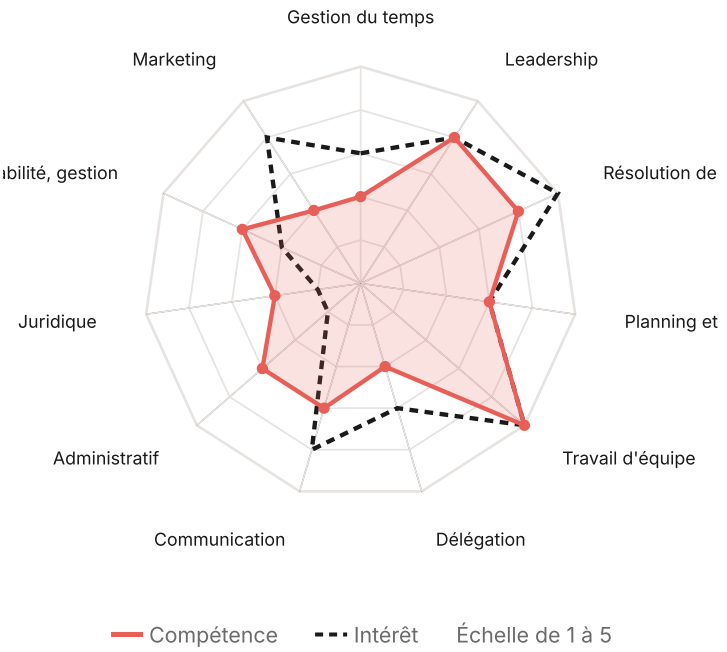
ÉTAPE 1 · ÉVALUATION DU DIRIGEANT

Vous, le dirigeant

Dans une petite entreprise, le dirigeant est l'entreprise. On commence donc par vous : vos compétences, ce qui vous motive, votre temps et vos priorités.

Compétences et centres d'intérêt

VOS DÉCLARATIONS



Les plus grands écarts

Domaine	Comp.	Intérêt
Administratif	3	1
Marketing	2	4
Gestion du temps	2	3
Résolution de problèmes	4	5

Faible intérêt et faible compétence : à déléguer ou externaliser. Fort intérêt et faible compétence : à développer par la formation.

Vos priorités de développement

1 Pérennité · **2** Rentabilité · **3** Autonomie · **4** Développement

Où passe votre temps

VOS DÉCLARATIONS



Production (40 %) · Administratif (30 %) · Commercial (15 %) · Pilotage et stratégie (5 %) · Management (10 %)

Ce que nous en retenons

VOS DÉCLARATIONS — Vous travaillez environ 55 heures par semaine et estimez ce rythme tenable « encore un an, pas plus ».

NOTRE ANALYSE — Les plus grands écarts entre compétence et intérêt portent sur l'administratif et le juridique : deux tâches à déléguer ou externaliser en priorité.

NOTRE ANALYSE — La délégation est à la fois votre point faible et la clé de votre équilibre : c'est le fil rouge de la priorité 2.

Le point de tension · Vous placez la pérennité en premier, mais votre propre charge de travail est aujourd'hui le premier risque pour l'entreprise.

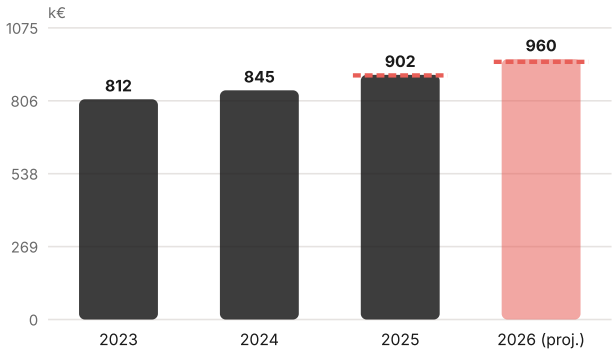
ÉTAPE 2 · ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE · AXE FINANCIER

Vos chiffres

Ce qui rapporte, ce qui coûte, ce qui dérive. Tous les calculs sont faits à partir de vos liasses fiscales et de votre situation intermédiaire.

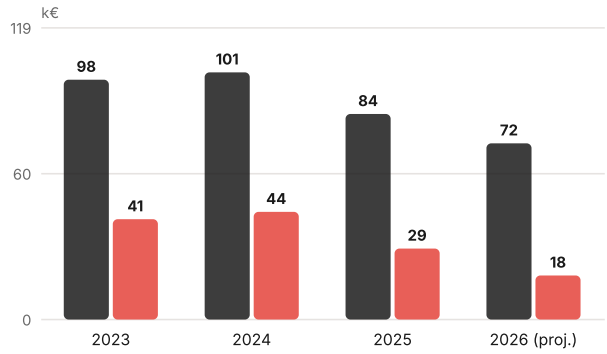
CHIFFRE D'AFFAIRES 2025	TAUX D'EBE	RÉSULTAT NET	PREMIER CLIENT
902 k€	**9,3 %**	**29 k€**	**34 % du CA**
+6,7 %	−2,7 pts	−34 %	seuil 30 %

Chiffre d'affaires CHIFFRES



Objectif du business plan de reprise · dernière barre : projection sur l'année

Excédent brut et résultat net CHIFFRES



Excédent brut d'exploitation · Résultat net

NOTRE ANALYSE Le chiffre d'affaires suit le plan de reprise, mais il est porté par une activité qui ne rapporte pas : chaque chantier de pose fait perdre environ 6 % de son montant une fois la sous-traitance payée.

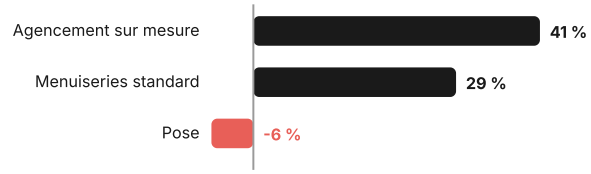
ÉTAPE 2 · AXE FINANCIER (SUITE)

Indicateurs, marges et dépendances

Tableau des indicateurs CHIFFRES

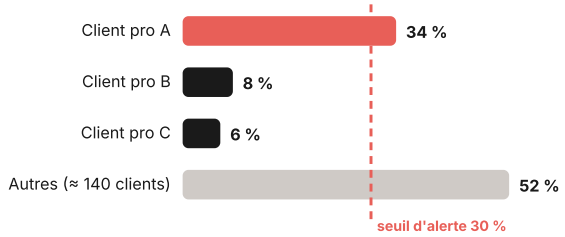
Indicateur	2023	2024	2025	2026 (proj.)	Lecture
Rentabilité nette (résultat / CA)	5,0 %	5,2 %	3,2 %	1,9 %	Divisée par 2,7 en trois ans.
Marge sur coûts variables globale	38 %	37 %	34 %	33 %	Baisse liée à la pose.
Poids de la sous-traitance / CA	4 %	4 %	9 %	11 %	Poseurs extérieurs depuis 2025.
Poids des achats matières / CA	31 %	32 %	32 %	33 %	Stable malgré la hausse des prix du bois.
Annuités d'emprunt / EBE	—	—	48 %	56 %	Emprunt de reprise : marge de manœuvre réduite.

Marge par activité CHIFFRES



Marge sur coûts variables, avant charges fixes, dernier exercice.

Poids de vos premiers clients CHIFFRES



Part dans le chiffre d'affaires du dernier exercice.

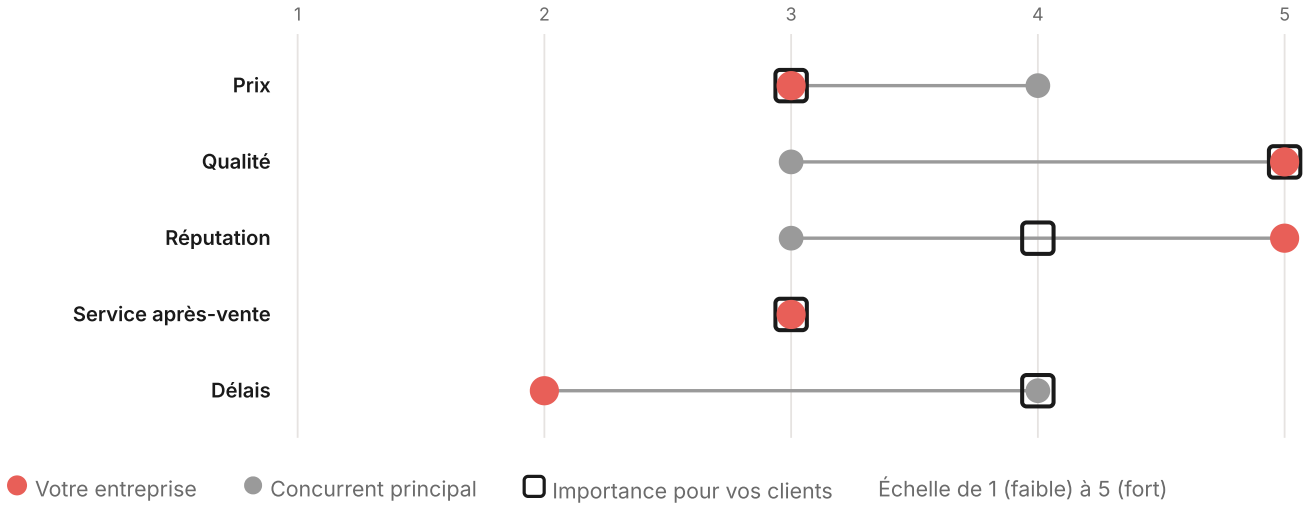
ÉTAPES 2 ET 3 · RELATION CLIENT ET MARCHÉ

Vos clients et votre marché

Qui achète, pourquoi, et comment vous vous situez face à votre concurrent principal sur ce qui compte pour vos clients.

Votre position sur ce qui compte pour vos clients

VOS DÉCLARATIONS NOTRE ANALYSE



Relation client

Devis réalisés (12 derniers mois)	184
Taux de transformation	38 %
Panier moyen	5 900 €
Réclamations	6, toutes sur la pose
Fichier client	Oui, non exploité

Ce que nous en retenons

Vos clients choisissent d'abord la qualité, et c'est votre point fort. Les délais sont votre talon d'Achille : 9 semaines en moyenne, contre 6 chez le concurrent principal.

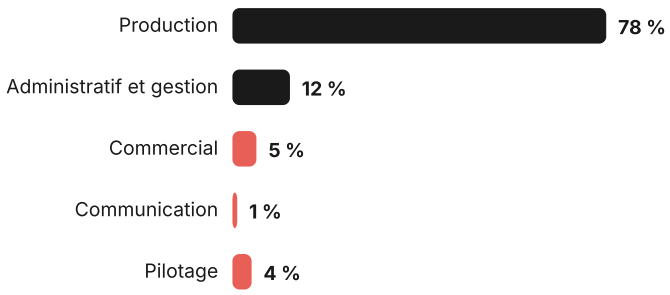
ÉTAPE 2 · PROCESSUS INTERNE ET DÉVELOPPEMENT

Votre organisation

Qui fait quoi, et ce qui coince. Dans une petite entreprise, l'équilibre entre production, commercial, administratif et pilotage conditionne tout le reste.

Répartition du temps de toute l'équipe

VOS DÉCLARATIONS



En corail : les fonctions qui préparent l'avenir (commercial, communication, pilotage). Leur part est à rapprocher de vos ambitions de développement.

Compétences de l'équipe

	Management	Commercial	Administratif	Technique
C. Dubreuil	6	6	5	8
Compagnon 1	5	4	2	9
Compagnon 2	3	2	2	9
Menuisier 1	1	1	2	6
Assistante	2	5	8	2

Niveau de compétence reconnu, de 1 à 10.

Ce que nous en retenons

CHIFFRES — 5 % du temps total de l'entreprise est consacré au commercial, assuré uniquement par la dirigeante.

VOS DÉCLARATIONS — L'assistante, à temps partiel, a de solides compétences commerciales qui ne sont pas utilisées.

NOTRE ANALYSE — Le compagnon 1 pourrait prendre la responsabilité de l'atelier et libérer une journée par semaine de votre temps.

ÉTAPE 3 · ÉVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT

Votre environnement

Ce qui se passe sur votre marché, ce que font vos concurrents, et la solidité de vos partenaires.

Vos principaux concurrents

SOURCE EXTERNE · VOS DÉCLARATIONS

Concurrent	Taille	Positionnement	Point fort	Point faible
Concurrent principal	14 pers.	Rapidité, prix	Délais courts	Finitions moyennes
Concurrent 2	5 pers.	Haut de gamme	Design	Prix élevés
Cuisinistes de la zone	—	Standard	Showroom	Peu de sur-mesure

Tendances de votre secteur

SOURCE EXTERNE

- Ralentissement de la construction neuve, mais rénovation des logements toujours soutenue.
  Exemple fictif · dans un vrai bilan, chaque tendance est sourcée et datée
- Hausse durable du coût du bois massif et des panneaux depuis 2022.
  Exemple fictif · dans un vrai bilan, chaque tendance est sourcée et datée
- Demande croissante de rangements sur mesure liée au télétravail.
  Exemple fictif · dans un vrai bilan, chaque tendance est sourcée et datée

Fournisseurs et sous-traitants

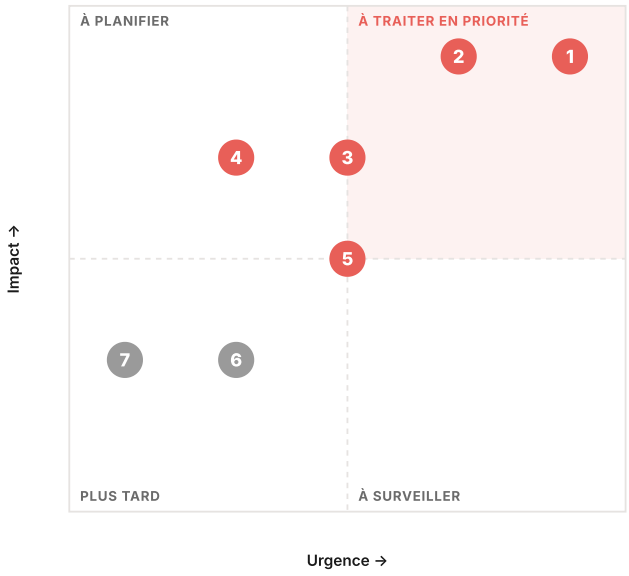
VOS DÉCLARATIONS

Deux fournisseurs de panneaux, un de quincaillerie ; conditions satisfaisantes. La pose repose sur deux artisans extérieurs sans contrat cadre.

ÉTAPE 4 · RECENSER ET PRIORISER

Vos problématiques, classées

Toutes les difficultés ne se valent pas. Chacune est notée selon son impact sur l'entreprise et son urgence ; les cinq premières deviennent vos priorités.



#	Problématique	Impact	Urgence
1	**La pose est vendue à perte**	5	5
2	**La dirigeante est saturée et ne pilote pas**	5	4
3	**Pas de démarche commerciale structurée**	4	3
4	**Dépendance à un client professionnel**	4	2
5	**Délais de fabrication trop longs**	3	3
6	Fichier client inexploité	2	2
7	Site internet daté	2	1

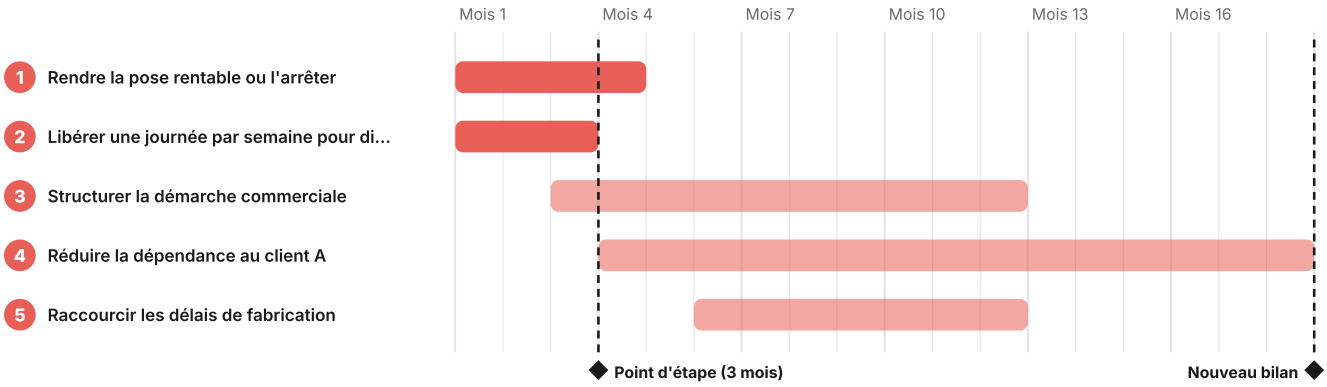
En corail : retenues comme priorités. Notes de 1 à 5.

ÉTAPE 4 · DÉTERMINER UNE STRATÉGIE

Stratégie et feuille de route sur 18 mois

Consolider avant de développer : redresser la marge et libérer du temps de direction dans les 6 premiers mois, puis lancer le développement commercial sur les marchés professionnels.

Vos 5 priorités dans le temps



Pourquoi cet ordre

Les deux premières priorités conditionnent les autres : sans marge sur la pose et sans temps de direction, le développement commercial ne serait ni rentable ni tenable.

Le point de tension

Vous placez la pérennité en premier, mais votre propre charge de travail est aujourd'hui le premier risque pour l'entreprise.

1

FICHE ACTION · PRIORITÉ 1 SUR 5

Rendre la pose rentable ou l'arrêter

POURQUOI

La pose représente 15 % du chiffre d'affaires et fait perdre de l'argent sur chaque chantier.

RÉSULTAT ATTENDU

Une marge positive d'au moins 15 % sur la pose d'ici 6 mois, ou un arrêt maîtrisé.

QUI	QUAND	COMBIEN
Camille Dubreuil, avec l'expert-comptable	Mois 1 à 4	Temps interne : 2 jours. Aucun investissement.

Les étapes

1. Calculer le coût de revient réel sur les 10 derniers chantiers ☐
2. Réviser la grille tarifaire de pose ☐
3. Renégocier ou mettre en concurrence les poseurs extérieurs ☐
4. Décider : poursuivre, réorganiser ou arrêter (fin du 4e mois) ☐

Comment mesurer

- Marge par chantier de pose
- Nombre de réclamations sur la pose

Aide mobilisable

Aucune aide spécifique identifiée pour cette action.

VOTRE PREMIER PAS

Cette semaine : demander à votre comptable le détail des factures des poseurs sur 2025.

Points d'attention

L'arrêt de la pose peut décevoir des clients fidèles : prévoir un partenaire poseur à recommander.

Suivi de la mise en œuvre

Date	Avancement	Commentaire, prochaine étape

FICHE ACTION · PRIORITÉ 2 SUR 5

2 Libérer une journée par semaine pour diriger

POURQUOI

70 % de votre temps passe en production et en administratif ; personne ne pilote l'entreprise.

RÉSULTAT ATTENDU

Une journée par semaine consacrée au pilotage et au commercial d'ici 3 mois.

QUI	QUAND	COMBIEN
Camille Dubreuil	Mois 1 à 3	Prime de responsabilité et externalisation de la paie : environ 4 000 € par an.

Les étapes

1. Confier la responsabilité de l'atelier au compagnon 1 (avec une fiche de poste) ☐
2. Externaliser la paie et le juridique ☐
3. Bloquer chaque lundi après-midi pour le pilotage ☐
4. Mettre en place un tableau de bord mensuel de 10 indicateurs ☐

Comment mesurer

- Heures de pilotage par semaine
- Tableau de bord tenu chaque mois

Aide mobilisable

Formation au management (prise en charge par l'OPCO à vérifier) — voir la page Aides et financements.

VOTRE PREMIER PAS — Cette semaine : proposer un entretien au compagnon 1 sur la responsabilité de l'atelier.

Points d'attention

Le compagnon 1 n'a jamais encadré : prévoir une formation courte au management et un point hebdomadaire les deux premiers mois.

Suivi de la mise en œuvre

Date	Avancement	Commentaire, prochaine étape

3

FICHE ACTION · PRIORITÉ 3 SUR 5

Structurer la démarche commerciale

POURQUOI

Le commercial représente 5 % du temps de l'entreprise et repose sur vous seule.

RÉSULTAT ATTENDU

Un nouveau client professionnel par trimestre et un taux de transformation des devis porté à 45 %.

QUI	QUAND	COMBIEN
Assistante, pilotée par Camille Dubreuil	Mois 3 à 12	Passage à 4/5e de l'assistante : environ 7 500 € par an.

Les étapes

1. Confier la relance des devis à l'assistante (passage à 4/5e) ☐
2. Formaliser l'argumentaire autour de la qualité et du sur-mesure ☐
3. Cibler 30 architectes et maîtres d'œuvre du département ☐
4. Réactiver le fichier client par deux campagnes par an ☐

Comment mesurer

- Taux de transformation des devis
- Nouveaux clients professionnels

Aide mobilisable

Aucune aide spécifique identifiée pour cette action.

VOTRE PREMIER PAS

Cette semaine : lister les 20 devis non signés de l'année et les confier à l'assistante pour relance.

Points d'attention

L'assistante doit être d'accord avec l'évolution de son poste : en faire un choix, pas une contrainte.

Suivi de la mise en œuvre

Date	Avancement	Commentaire, prochaine étape

4

FICHE ACTION · PRIORITÉ 4 SUR 5

Réduire la dépendance au client A

POURQUOI

Un seul client pèse 34 % du chiffre d'affaires : sa perte mettrait l'entreprise en difficulté.

RÉSULTAT ATTENDU

Ramener le premier client sous 25 % du chiffre d'affaires en 18 mois, sans le perdre.

QUI	QUAND	COMBIEN
Camille Dubreuil	Mois 4 à 18	Temps interne.

Les étapes

1. Sécuriser la relation par un contrat cadre annuel ☐
2. Développer deux clients professionnels de taille comparable (priorité 3) ☐
3. Suivre la part du premier client chaque trimestre ☐

Comment mesurer

- Part du premier client dans le CA

Aide mobilisable

Aucune aide spécifique identifiée pour cette action.

VOTRE PREMIER PAS

Cette semaine : proposer un rendez-vous annuel au client A pour faire le point sur ses projets 2027.

Points d'attention

Ne pas fragiliser la relation avec le client A pendant la diversification.

Suivi de la mise en œuvre

Date	Avancement	Commentaire, prochaine étape

5

FICHE ACTION · PRIORITÉ 5 SUR 5

Raccourcir les délais de fabrication

POURQUOI

Vos délais (9 semaines) sont le seul critère où vous êtes nettement derrière le concurrent principal.

RÉSULTAT ATTENDU

Passer à 6 semaines en moyenne d'ici 12 mois.

QUI	QUAND	COMBIEN
Compagnon 1, responsable de l'atelier	Mois 6 à 12	Investissement estimé : 45 000 € (plaqueuse de chants).

Les étapes

- [ ] 1 Analyser les goulets d'étranglement de l'atelier
- [ ] 2 Étudier l'achat d'une plaqueuse de chants (projet d'investissement)
- [ ] 3 Planifier la production à la semaine

Comment mesurer

- Délai moyen commande-livraison

Aide mobilisable

Aide régionale à l'investissement productif (exemple, à vérifier) — voir la page Aides et financements.

VOTRE PREMIER PAS

Cette semaine : noter, pour chaque commande en cours, la date de commande et la date de livraison prévue.

Points d'attention

L'investissement ne doit pas être engagé avant le dépôt de la demande d'aide.

Suivi de la mise en œuvre

Date	Avancement	Commentaire, prochaine étape

REPÉRAGE DES FINANCEMENTS

Aides et financements mobilisables

Pour chacun de vos projets, les dispositifs auxquels vous pouvez prétendre et par où commencer. Dans un vrai bilan, chaque dispositif est vérifié sur le site du financeur et daté ; l'éligibilité est appréciée par le financeur.

Investissement atelier : plaqueuse de chants (45 000 €)

Dispositif	Nature	Montant	Conditions clés	Confiance	Par où commencer
Aide régionale à l'investissement des TPE (exemple) Région	Subvention	Selon règlement en vigueur	TPE, investissement productif, dépôt avant commande	PROBABLE	Contacter le service économique de la Région avant tout devis signé
Prêt d'honneur développement (exemple) Réseau d'accompagnement local	Prêt à taux zéro	À confirmer	Dirigeant, projet de développement	À CONFIRMER	Prendre rendez-vous avec la plateforme locale

Formation au management de la dirigeante et du futur responsable d'atelier

Dispositif	Nature	Montant	Conditions clés	Confiance	Par où commencer
Prise en charge des formations (exemple) OPCO de branche	Prise en charge des coûts	Selon barème de la branche	Salarié ou dirigeant selon statut, organisme référencé	PROBABLE	Vérifier l'OPCO de rattachement et ses critères 2027

Points de vigilance · Plafond des aides de minimis : 300 000 € sur 3 ans glissants. Aucune aide déclarée sur la période. La plupart des subventions exigent un dépôt avant tout engagement de dépense.

Le montage des dossiers n'est pas inclus dans le bilan. Inleader peut vous orienter ou vous accompagner si vous le souhaitez.

LA SUITE

Et maintenant ?

Un bilan ne vaut que par ce qu'il déclenche. Voici les prochains rendez-vous.

CETTE SEMAINE

Faire le premier pas de chacune de vos priorités.

DANS 3 MOIS

Point d'étape à 3 mois : semaine du 15 février 2027

DANS 18 MOIS

Refaire le bilan, mesurer le chemin parcouru, fixer le cap suivant.

Pour aller plus loin

Suivi Cap 18 mois

Une heure par mois sur vos fiches actions, le plan ajusté selon vos résultats et une ligne directe par e-mail. 190 € HT par mois, engagement 6 mois.

Mise en œuvre

Accompagnement au montage de vos dossiers d'aides, conseil, communication, mise en relation avec des partenaires : sur devis, selon vos priorités.

Sources

- Liasses fiscales 2023 à 2025 et situation intermédiaire à fin septembre 2026, transmises par l'entreprise.
- Questionnaire en ligne et entretien de fond du 6 novembre 2026.
- Données publiques : Annuaire des entreprises (data.gouv.fr), consulté le 5 novembre 2026.
- Sources sectorielles citées en page Environnement.

Thomas Guilmet
Inleader · Auteur de « Petites entreprises : les clés du succès »
thomas.guilmet@inleader.fr · 06 83 14 33 21

inleader