

Business plan type

PLAN DE BASE

Résumé	p. _2
Portrait de l'entreprise, management	p. _3
• Localisation	
• Forme juridique	
• Organisation	
• Encadrement	
• But	
• Historique	
• Chiffres-clés	
• Personnes clés et leur succession	
Produits/services	p. _5
Marché, clients	p. _6
• Marché	
• Clients	
• Fournisseurs	
• Points forts et faibles	
Entreprises et produits concurrents	p. _7
Plan marketing	p. _8
• Produits	
• Prix et conditions	
• Communication	
• Distribution	
Infrastructure et technologie	p. _9
• Production	
• Vente / administration	
• Locaux / immeubles	
Gestion financière	p. 10
Planification financière et opérationnelle	p. 11
• Point sur la passé	
• Projections	
• Financement	
Évaluation des risques	p. 12
Annexes	p. 13
• Plan marketing	
• Organisation	
• Finances	
• Infrastructure, production, immobilier	

Résumé

Condensé en une seule page du contenu du business plan. Vous montrez le bien-fondé de votre démarche en présentant de manière synthétique votre société, en mettant en avant son objectif, comment l'atteindre et éviter les écueils. Vous indiquez enfin l'objet de votre demande.

- Quel **but** votre business plan poursuit-il (demande de financement, de partenariat, etc.) ?
- Quel est votre **champ d'activité** principal (dans quel secteur évoluez-vous et quels facteurs le rendent attractif) ?
- Quels **produits** et/ou prestations de service proposez-vous ?
- Quel est votre **volume de marché** aujourd'hui ? Et demain (potentiel) ?
- Quels sont vos principaux segments de **clients** (ménages, entreprises, restaurants, etc.) ?
- Quels sont vos **avantages** par rapport à la concurrence ?
- Quelle est votre **stratégie** commerciale ? Et votre stade de développement ?
- Quels sont les principaux faits marquants de **l'histoire** de votre entreprise ?
- Qui est (sont) le(s) **responsable(s)** de votre entreprise (cadres) ?
- Combien avez-vous de **collaborateurs** ?
- Où se trouve le **siège** de votre entreprise ?
- De quelle manière le **chiffre d'affaires**, le **cash flow** et le **bénéfice** ont-ils évolué au cours des trois dernières années ?
- Quelles sont vos **prévisions** quant au cash flow et au bénéfice pour les trois à cinq prochaines années ?
- Où résident vos plus grandes **opportunités** (celles qui vous permettront de progresser) ? Expliquez pourquoi vous êtes persuadé de la réussite de votre projet.
- Votre activité présente-t-elle des **risques** particuliers ?
- De quelle manière ces risques pourraient-ils se répercuter sur votre projet ?
- Quels sont vos besoins financiers ? Pourquoi avez-vous besoin de capital supplémentaire ?

Business plan type

Portrait de l'entreprise, management

Votre entreprise doit être présentée en détail, tant dans sa structure interne (organigramme, nombre de collaborateurs, localisation, flux et processus, actionnariat, conseil d'administration, etc.) que dans son environnement.

La question du management est primordiale. En effet, vous devez montrer que vous disposez des connaissances adéquates pour diriger votre entreprise en termes de ressources humaines, de gestion financière et de production. Et même si le sujet n'est pas d'actualité, la question de la succession des principaux animateurs de l'entreprise doit se poser.

Localisation

- Quelle est l'**adresse** du siège social et du ou des bureaux ?

Forme juridique

- Quelle est la **forme** actuelle de l'entreprise et, cas échéant, quelle sera-t-elle dans le futur ?
- S'agit-il d'une **société en nom propre**, et si oui, le propriétaire est-il activement engagé dans la gestion de l'entreprise ?
- Quel est le **capital** (actions, social, propre) ? Dans le cas d'un capital-actions, précisez la valeur des parts en actions ainsi que la structure de l'actionnariat.

Organisation

- Décrivez votre **organisation**, précisez votre politique de ressources humaines (nombre de collaborateurs, types de postes, qualifications, politique salariale, etc.).
- Qui préside et qui siège au **conseil d'administration**, le cas échéant ?

Encadrement

- Êtes-vous **affilié** à un groupe, une association, etc. ?
- Quelle est votre **fiduciaire** ? Quel est son mandat ?
- Bénéficiez-vous d'un **encadrement externe** autre que celui de la fiduciaire (consultants, par exemple) ?
- Quelles sont vos relations **bancaires** ?

But

- Quel est le but de l'entreprise selon le Registre du commerce ? Décrivez succinctement vos produits et/ou services et à qui ils s'adressent.

Historique

- Quel est l'historique de votre entreprise ? Citez sa date de **création**, le nom des fondateurs, son premier objectif commercial, ses **évolutions**, ses changements de stratégie. Quelles sont ses plus grandes réussites et ses plus grands échecs ?

Chiffres-clés

- Quels sont vos **résultats**, vos chiffres clés des trois/cinq dernières années ainsi que vos projections ?

Personnes clés et leur succession

Business plan type

- Qui sont les **dirigeants ou autres collaborateurs importants** de l'entreprise : qualifications, formations, expériences, rôles, forces et faiblesses ?
- La **succession/suppléance** des personnes précitées est-elle envisagée ? Pour quand ? Des candidats sont-ils déjà désignés ?
- Existe-t-il un nombre suffisant de cadres capables d'accéder sans délai aux fonctions dirigeantes ?
- Quels sont les **points forts du management** de votre entreprise ?
- Constatez-vous des points faibles au sein du management ? Si oui, quelles mesures sont prévues pour y remédier ?

La pérennité d'une entreprise est liée à la durée de vie des produits/services qui en constituent le fondement. Dans votre cas, quels sont les développements en cours et les évolutions prévues, de manière à vous adapter aux besoins de la clientèle ?

- Quels sont vos **produits/services** (gamme, qualité, caractéristiques techniques, brevets) ?
- Quelles sont les **forces** de vos produits ? Et leurs **faiblesses** ?
- Quelle importance attribuez-vous à la gestion de la **qualité** ? Avez-vous obtenu une certification reconnue en la matière ?
- Quels sont les **facteurs** déterminants en fonction desquels vos clients achètent vos produits ?
- Quel est le **produit phare** ? L'entreprise est-elle dépendante d'un seul ou de quelques produits ? Si oui, est-ce qu'elle est capable de le faire évoluer, de le proposer sous d'autres formes ?
- A combien se monte la **contribution** du produit principal au chiffre d'affaires et bénéfice ?
- Quelle part de **chiffre d'affaires/ bénéfice** réalisez-vous avec chacune de vos prestations commerciales ?
- Qu'avez-vous prévu pour faire **évoluer** vos produits ?
- Depuis combien de temps vos produits/services sont-ils commercialisés ? Quelle est **l'évolution** du chiffre d'affaires par produit ? Quel est le cycle de vie des différents produits ? Vos produits sont-ils soumis à des modes ? La demande varie-t-elle en fonction des saisons, de la conjoncture ?
- Disposez-vous d'un **assortiment** large ou restreint ? Le design joue-t-il un rôle important ? Quelle est l'importance de la qualité ? Qu'est ce qui compte le plus entre le produit ou le service qui y est lié ?
- Quelles **quantités** comptez-vous vendre ? Pouvez-vous estimer les parts de marché que vous pouvez atteindre ?
- Offrez-vous un service après-vente ? Quelle est la part de ce service dans le chiffre d'affaires ? Quelles charges représente-t-il ?

Business plan type

Marché, clients

Pour vendre vos produits, il importe de connaître votre marché, de déterminer vos clients actuels et potentiels, tout en identifiant d'éventuelles dépendances.

Le marché se définit par rapport à un produit ou un service, ou par rapport à un groupe de produits, dans un territoire défini. On délimite ainsi, par exemple, le marché vaudois de la construction.

Par ailleurs, vos produits peuvent être liés à un marché complémentaire. Par exemple, la vente d'huiles de moteur dépend du marché de l'automobile. Si cela est le cas, il est intéressant de connaître les résultats enregistrés sur ce marché complémentaire ainsi que ses perspectives.

Marché

- Existe-t-il un **marché rentable** pour la commercialisation de vos produits ? Justifiez votre réponse en vous référant à vos résultats précédents ou à ceux de vos concurrents.
- Quels **besoins** des consommateurs couvrez-vous avec vos produits/services ?
- Quels sont vos principales **cibles** ? Quels sont vos critères de segmentation du marché (critères géographiques, démographiques, autres) ?
- Pour quelles raisons certains **prospects** n'ont pas été convaincus ? Comment y remédier ?
- Y-a-t-il des effets de **monopole**, de cartellisation ou de réglementation de secteur ?
- Quel est l'**historique** du marché, son évolution ?
- Avez-vous remarqué certaines tendances ou **modes** ?
- Y-a-t-il de **nouvelles technologies** qui affectent l'évolution du marché ?
- Dans quelle mesure pensez-vous que votre entreprise apporte quelque chose de **nouveau** sur le marché ?
- A combien s'élèvera, d'après vous, le taux de **croissance** des marchés cibles dans les cinq prochaines années ?

Clients

- Qui sont les **principaux clients** ? Et où se trouvent-ils ?
- Qui sont vos principaux **prospects** ? Et où se trouvent-ils ?
- Quel est le pourcentage des ventes que votre entreprise réalise avec ses clients les plus importants ?
- Y a-t-il des risques de pertes sur débiteurs ?

Fournisseurs

- Quel est le pourcentage des achats que l'entreprise réalise avec votre fournisseur **le plus important** ? Nommez ce fournisseur et donnez également le montant des achats annuels faits auprès de celui-ci. Décrivez brièvement la relation que vous entretenez avec lui.

Points forts et faibles

- Quels sont vos points forts par rapport à votre marché et à vos clients (flexibilité, disponibilité, etc.) ?
- **Et quels sont vos points faibles ? Quelles mesures sont prévues pour y remédier ?**

La concurrence représente une base très importante de comparaison et de réflexion stratégique. Dès lors, il importe de prendre le temps de vous situer dans votre branche d'activité et de voir comment y évoluent les principaux acteurs.

Si vous êtes seul dans votre domaine, prenez en compte des activités similaires exercées dans d'autres régions ou pays.

Sur la base de ces réflexions, évaluez les perspectives qu'offre votre environnement concurrentiel.

- Décrivez vos concurrents actuels et potentiels en indiquant leur nom, leur position et leur influence sur le marché. Ne vous contentez pas des concurrents les plus importants. Pensez aussi à ceux qui sont susceptibles de gagner des parts de marché. Leurs réussites/échecs éventuels ont-ils suscité une réaction de votre part ? Quelles sont leurs réactions présumées à vos actions sur le marché ?
- Quelles sont les forces principales de vos concurrents ? Et leurs faiblesses ? Quelles sont leurs stratégies identifiables ? Quels avantages concurrentiels essentiels possèdent-ils ? Comment se présente leur situation actuelle concernant leur chiffre d'affaires, leurs parts de marché ? Quelle politique de produit adoptent-ils ? Quel est leur niveau de prix ? Pouvez-vous estimer leur structure de coûts, leur bénéfice ou leur situation financière ?
- L'entrée de votre entreprise sur le marché est-elle entravée par des obstacles techniques, financiers ou réglementaires ?
- Existe-t-il un risque d'apparition de nouveaux produits en concurrence directe avec le(s) vôtre(s) ? Ou de produits de substitution ?
- Comment réagirez-vous face aux stratégies suivantes de vos concurrents : réduction de prix, développements technologiques, innovation en matière de produit, présence accrue sur le marché.

Business plan type

Plan marketing

Le marketing est l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise en vue de créer, conserver et développer son marché, respectivement sa clientèle. Les instruments de la politique marketing concernent :

- le produit : assortiment, marque et emballage, service client
- les prix et conditions : prix, crédit, rabais et escomptes
- la communication : publicité, promotion, relations publiques
- la distribution : canaux de distribution, vente

Le but du marketing est donc de vendre les bons produits aux bonnes personnes, au bon prix, au bon endroit et au bon moment, et ceci de la manière la plus lucrative possible. Il est dès lors important de prendre les mesures adéquates pour atteindre cet objectif.

Produits

- Voir le chapitre 3) ci-devant

Prix et conditions

- A quel prix proposez-vous vos biens et/ou services ?
- Disposez-vous d'un service après-vente ?
- Comment fixez-vous vos prix ?
- Comment procédez-vous pour différencier vos prix ?
- Quelle est votre stratégie en matière de prix ?

Communication

- Quels moyens publicitaires (affiches, mailing, annonces, etc.) et de promotion (présence sur le lieu de vente, manifestations, démonstrations, etc.) utilisez-vous ?
- Quel est votre budget publicitaire ?
- Qui est votre soutien en matière de conception publicitaire ?
- Comment contrôlez-vous l'efficacité de la publicité ?

Distribution

- Quelle est votre politique de vente (directe, indirecte, intensive, personnalisée, etc.) ?
- A quels canaux de distribution faites-vous appel (direct, grossistes, détaillants, vente par correspondance) ?
- Comment êtes vous organisé en matière de réseau de vente ?
- Quelles localisations (distributeurs) avez-vous choisi ?
- Avez-vous prévu d'étendre vos points de distribution ? Si oui, comment et dans quel délai ? Quels en sont les avantages ? Et les inconvénients ?
- Comment stimulez-vous vos vendeurs ? Et les prescripteurs éventuels ?

Business plan type

Infrastructures (production et gestion), technologie

Que se soit en matière de production, de vente ou d'administration, votre activité nécessite des infrastructures plus ou moins complexes. Celles-ci, bien qu'adaptées à un moment donné, doivent constamment faire l'objet d'une réflexion quant à leur adéquation avec les orientations de votre entreprise. Un contrôle de qualité constant permet non seulement de satisfaire au mieux vos clients, mais également d'assurer une maîtrise de vos produits et services.

Votre organisation doit aussi tenir compte d'événements imprévus qui peuvent engendrer des pertes de temps et des coûts.

Production

- Utilisez-vous des procédés spécifiques ? Avez-vous déposé un brevet ? Des recherches sont-elles entreprises pour améliorer vos procédés ?
- De quelle infrastructure de production disposez-vous pour la réalisation de vos objectifs ? Etablissez une liste des principaux équipements disponibles avec la date de leur mise en service et leur potentiel.
- Des acquisitions de machines (renouvellement, adaptation technologique, augmentation de la production, etc.) sont-elles prévues ? Si oui, description et coûts.
- Possédez-vous des véhicules (légers ou lourds) ? Quel est leur état et leur date de mise en circulation ?
- Quelles sont vos capacités de stockage et de production ?
- Travaillez-vous avec des sous-traitants ? Listez-les en précisant les volumes et chiffres d'affaires réalisés.
- Comment êtes-vous organisé en matière de production ? Une copie de l'organigramme est à annexer.
- Quelles sont les trois moyens les plus importants mis en place pour assurer le contrôle de qualité ?
- Quelle est l'évolution du potentiel de production sur les cinq prochaines années ?
- Votre activité peut-elle entraîner des risques écologiques ? Si vous êtes soumis à une réglementation en la matière, toutes les mesures ont-elles été prises ? Si non, quels coûts impliquera la mise en conformité de votre outil ?
- Faites une brève évaluation critique de l'infrastructure de production (risques et opportunités).

Vente / administration

- Comment la vente est-elle organisée ? Annexe une copie de l'organigramme.
- De quelle infrastructure disposez-vous (informatique, installations, bureaux, etc.) ? Dressez une liste des équipements disponibles avec leur potentiel.
- Des acquisitions (renouvellement, adaptation technologique, compléments, etc.) sont-elles prévues dans le cadre de vos objectifs ? Si oui, description et coûts.
- Quels sont les points forts et les points faibles de vos installations de vente et d'administration ?

Locaux / immeubles

- Où sont localisés l'outil de production ainsi que les services administratifs ?
- Êtes-vous locataire ? Si oui, quelle est l'échéance du bail à loyer.
- Si vous êtes propriétaire, quelles sont les charges immobilières et financières liées à votre bien-fonds ? Quel est l'état de votre(s) immeuble(s) ? Avez-vous des projets d'acquisition ou d'agrandissement ? Avez-vous des locataires ? Si oui, quelles sont les conditions de location ?

Toute action au sein de votre entreprise doit être enregistrée pour permettre de connaître, à tout instant, son état de santé. C'est en vous donnant les moyens d'analyser rapidement le passé que vous pourrez planifier le futur. Il faut en outre bien identifier tous les processus internes et externes, pour réagir rapidement en cas de dysfonctionnements.

Quelle que soit la taille de votre entreprise, la mise en place d'un outil de gestion financière, avec ou sans l'aide de spécialistes externes, doit intervenir le plus tôt possible.

- Comment est composé votre tableau de bord permettant de suivre la vie de votre entreprise ? Disposez-vous d'un budget d'exploitation, d'un budget de trésorerie permettant la comparaison avec les résultats effectivement obtenus (doit/est), d'un récapitulatif des entrées de commande, d'une analyse par produit, par centre de profit, par centre de charge, etc.?
- A quelle fréquence mettez-vous à jour votre tableau de bord ? Avez-vous un outil permettant non seulement la saisie de votre comptabilité mais également l'édition d'un tableau de bord ?
- Quelles sont les qualifications de la personne chargée de la comptabilité et de l'établissement des tableaux de bord ?
- Qui est votre fiduciaire ? Quelle est la portée de son mandat ? Se limite-t-elle à établir les comptes annuels ou dispense-t-elle des conseils en suivant leur mise en application ?
- Avez-vous mandaté d'autres personnes externes à l'entreprise (consultant par exemple) ?
- Quelle est la part actuelle de vos fonds propres, comment est-elle rémunérée ?
- Quelle est la part actuelle des fonds étrangers ? Joignez la liste détaillée des créanciers, en précisant les conditions contractuelles (intérêts, amortissements, toutes clauses spéciales).

Business plan type

Planification financière et opérationnelle

Avant de présenter votre demande de financement, il s'agit de montrer les résultats obtenus ces dernières années ainsi que vos projections en termes opérationnels et de liquidités. Chaque augmentation, diminution ou même stabilisation des produits et charges doit être justifiée et commentée.

Même si un budget ne présente pas de certitudes, il permet de mettre en question chaque processus. Ensuite, lorsque l'exercice budgété est entamé, il permet de détecter rapidement les écarts et de prendre les mesures qui s'imposent.

Le besoin en financement peut être de différents niveaux :

- Financement de départ : vous devez acquérir l'infrastructure, constituer les premiers stocks et assumer toutes les charges inhérentes aux premiers mois d'activité de votre entreprise.
- Financement d'expansion : votre activité existe déjà et vous souhaitez faire de nouveaux investissements pour répondre à un besoin du marché.
- Financement de trésorerie : vous avez besoin d'un appui pour surmonter un manque temporaire de liquidités.

Il s'agit ensuite de déterminer quelles seront les capacités de l'entreprise à fournir des garanties et à assurer le service de la dette (intérêts et amortissements).

Point sur la passé

- Joignez vos comptes et bilans des trois dernières années.

Projections

- Etablissez un budget opérationnel pour les trois prochaines années.
- Quels objectifs de vente poursuivez-vous pour les cinq prochaines années?
- Quels sont les trois produits les plus performants dans votre planification et quel est le chiffre d'affaires annuel prévu pour ces produits ?
- Quels sont vos trois plus importants clients, existants ou potentiels, qui sont compris dans le chiffre d'affaires prévisionnel pour les trois prochaines années ?
- Votre entreprise est-elle exposée à des besoins saisonniers de trésorerie ? Si nécessaire, joignez votre budget de trésorerie pour les trois prochaines années.
- Comment les nouvelles acquisitions vont-elles être financées ? Joignez votre budget d'investissement pour les cinq prochaines années en précisant les moyens de financement prévus.

Financement

- Quelle est votre capacité actuelle et future de paiement/remboursement ?
- Quelles sûretés/garanties pouvez-vous fournir à un bailleur de fonds ?
- Utilisez-vous ou envisagez-vous le leasing ? Citez la liste des contrats en cours ou à prévoir.
- Avez-vous évalué l'implication fiscale des différentes méthodes de financement ? Si oui, présentez vos conclusions.

Evaluation des risques

L'entrepreneur, par une vision positive et optimiste de son affaire, minimise, voire omet de considérer certains événements qui pourraient entraver la bonne marche de ses plans.

Toute activité présente un ou plusieurs risques. Dès lors, il s'agit d'identifier ceux qui sont présents dans votre activité et de se préparer à leur apparition.

- Quelles circonstances pourraient mettre en péril les stratégies contenues dans ce business plan ?
- Quels sont les risques internes (organisation, management, production, etc.) ?
- Quels sont les risques commerciaux (marketing, marché, produit, etc.) ?
- Quels sont les risques financiers (hausse des coûts, des taux, etc.) ?
- Quels sont les risques exogènes (risques écologiques, juridiques, changements politiques, mode, etc.) ?
- Quelle est la probabilité d'apparition de ces différents risques ? Quelles mesures prenez-vous pour les contrer ?
- Votre entreprise réalise-t-elle plus de 30 % de son chiffre d'affaires en monnaies étrangères, et si oui, couvre-t-elle son risque de change de manière prudente ?
- Existe-t-il des risques environnementaux liés à vos activités, et si oui, ont-ils été identifiés et corrigés ?

Plan marketing

- étude de marché
- analyse de la concurrence
- analyse de la clientèle
- liste des clients les plus importants
- brochures publicitaires des produits/services de l'entreprise
- descriptif des procédés techniques des produits
- coupures de presse

Organisation

- curriculum vitae des dirigeants
- organigramme
- statuts
- attestation récente de l'Office des poursuites et faillites
- copie de l'inscription au Registre du commerce
- copies des brevets, licences
- copies de contrats importants
- lettres de recommandation

Finances

- bilan d'ouverture (ou trois derniers bilans effectifs)
- budget opérationnel (sur trois ans)
- budget d'investissement (sur cinq ans)
- budget de trésorerie (sur trois ans)
- liste des débiteurs ouverts
- liste des créanciers ouverts
- copie des contrats de crédit ou leasing existants
- copie de la déclaration fiscale pour un indépendant

Infrastructure, production, immobilier

- liste des équipements de production
- liste des véhicules
- liste des prix de revient des marchandises produites par des sous-traitants
- organigrammes des services de production, d'administration et de vente
- extrait du Registre foncier (si vous êtes propriétaire)
- copie du bail à loyer (si vous êtes locataire)
- permis de construire (si vous avez un projet de construction)
- plans.