

Comment réussir son business plan?

Le guide des cadres d'entreprise



Edition de janvier 2006

Prix CHF 15.–

La présente brochure est publiée en allemand sous le titre
«Der Business-Plan – Eine praxisorientierte Wegleitung» et en italien sous
«Il business plan vincente – Una guida per i dirigenti d'impresa»

| | |
|---|----|
| Avant-propos | 3 |
| 1 Généralités | |
| 1.1 Qu'est-ce qu'un business plan? | 5 |
| 1.2 A quoi sert un business plan? | 6 |
| 1.3 Comment élaborer un business plan? | 8 |
| 2 Structure et contenu du business plan | |
| 2.1 Résumé | 12 |
| 2.2 Entreprise | 14 |
| 2.3 Produits / Services | 16 |
| 2.4 Marchés | 18 |
| 2.5 Concurrence | 20 |
| 2.6 Marketing / Concrétisation sur le marché | 21 |
| 2.7 Localisation / Production / Administration | 24 |
| 2.8 Organisation / Management | 26 |
| 2.9 Evaluation des risques | 28 |
| 2.10 Gestion financière | 29 |
| 2.11 Financement | 42 |
| Index des illustrations | 44 |
| Le business plan en check-list (à déplier) | |

Avant-propos

Au cours des années 1990, l'environnement économique est devenu beaucoup plus dur. Diminution des obstacles au commerce, délocalisations dans des pays à bas salaires et changements structurels ne sont que quelques-unes des évolutions qui ont lieu à un rythme toujours plus rapide, et qui placent de nombreuses entreprises devant des défis de plus en plus importants. Pourtant, ces modifications signifient aussi des chances à saisir. Il suffit de penser aux plus de 10000 entreprises qui sont créées chaque année en Suisse.

Réussir la conduite d'une entreprise dans ce contexte difficile requiert un management animé d'une grande volonté d'adaptation, mais aussi doté d'idées claires quant aux buts à atteindre et aux moyens nécessaires pour y parvenir. Le business plan est un instrument idéal pour fixer ces intentions et ces projets. Il montre l'orientation que la direction entend prendre et donne ainsi un cadre uniforme et impératif pour le management. Il permet aux bailleurs de fonds de juger un projet commercial rapidement, en connaissance de cause. C'est la raison pour laquelle le business plan a connu un succès croissant ces dernières années.

Le présent guide vous explique ce qu'est un business plan, à quoi il sert, comment il peut être élaboré et comment procéder pour qu'il soit conforme à vos objectifs.

Un business plan mûrement réfléchi n'est en règle générale pas élaboré d'un seul coup, c'est un processus d'apprentissage itératif, au cours duquel des variantes sont examinées, puis écartées. Ce travail nécessite l'engagement total de la direction. Dans certains cas, il peut être judicieux de faire appel à des spécialistes externes pour obtenir des informations, pour assurer un traitement systématique de points particuliers et pour préparer les documents. Sa conception ne devrait cependant pas être déléguée à des tiers. Le but final du business plan est de montrer comment vous voulez conduire votre entreprise à l'avenir.

Ce travail vous donnera un instrument précieux pour la conduite de votre entreprise. Avec tous nos vœux de réussite!

1 Généralités

| | | |
|-----|------------------------------------|---|
| 1.1 | Qu'est-ce qu'un business plan? | 5 |
| 1.2 | A quoi sert un business plan? | 6 |
| 1.3 | Comment élaborer un business plan? | 8 |

1.1 Qu'est-ce qu'un business plan?

Le business plan, en français «plan affaires» ou «plan d'entreprise», est le reflet de votre société et de son avenir. Il sert à fixer vos perspectives et vos objectifs, et à l'affectation des moyens d'organisation et financiers.

Un business plan est toujours d'une grande utilité lorsqu'une entreprise se trouve devant une étape importante de son développement, que ce soit la fondation d'une société, l'introduction d'un nouveau produit, l'expansion à l'étranger ou la reprise d'une autre société. Dans ces cas ou dans des cas similaires, il est important de montrer avec le business plan que toutes les chances de succès sont réunies, ce qui requiert une étude approfondie du marché et une planification précise des activités de l'entreprise.

Elaborer un business plan nécessite, d'une part, que le management expose ses propres conceptions et objectifs de façon claire, précise et compréhensible pour tous. Ainsi, sous forme de résumé complet et homogène, le business plan expose les objectifs de l'entreprise, et les conséquences qui en découlent. Il s'agit donc d'un outil de planification interne.

D'autre part, le management, grâce au business plan, présente à ses partenaires commerciaux éventuels les perspectives et les risques d'un projet de financement. Par la transparence de votre business plan, vos partenaires commerciaux potentiels seront convaincus que vous produisez des biens qui correspondent aux vrais besoins de la clientèle; ils constateront également que votre entreprise est en mesure d'obtenir des rendements supérieurs à la moyenne, et ce de façon durable grâce à un bon management. Par conséquent, le business plan joue également un rôle important dans la prospection de la clientèle, et lors de négociations.

Objectifs d'un business plan

Que le business plan soit élaboré pour un développement important, la concrétisation d'un projet d'entreprise ou la création d'une société, il

- permet de présenter ses propres objectifs et conceptions,
- apporte aux futurs partenaires les éléments indispensables à leur décision.

1.2 A quoi sert un business plan?

Au cours de son existence, il est possible qu'une entreprise soit continuellement confrontée à de nouvelles situations imprévues.

Il n'est pas rare que les entreprises aient besoin de l'aide de partenaires.

Dans tous les cas de figure – demande de financement, mandat de négociation de vente, conseil – le business plan est l'élément indispensable qui vous permet de juger vos propres conceptions. Les investisseurs qui, par un apport considérable de capital, s'engagent à participer à votre entreprise et donc à assumer une partie des risques, sont en droit de recevoir des informations détaillées sur votre entreprise. Il s'agit, pour vous, de répondre à ce besoin d'information.

Les utilisations majeures du business plan

Recherche d'investisseurs / Consolidation des capitaux propres:

Votre entreprise recherche de nouveaux actionnaires pour réaliser ses stratégies d'avenir. Les investisseurs exigent un business plan de toute société qui recherche des capitaux et tient à être prise au sérieux. Ils passent en revue les projets pour identifier les conceptions commerciales présentant des perspectives de marché prometteuses.

Regroupements, reprises, achat et vente d'entreprises:

Si vous voulez vendre votre société, un business plan vous aidera à la mettre en valeur par rapport aux autres. Un acquéreur éventuel examinera de plus près les sociétés dont la bonne santé lui semble évidente, et qu'il sait pouvoir intégrer avec succès au groupe en question. À l'inverse, en cas d'acquisition, vous prouvez au management de la société que vous voulez reprendre que vous pratiquez une politique d'ouverture, en lui donnant un droit de regard dans la politique de votre entreprise. À cet effet, le business plan vous aidera à vaincre les obstacles.

Demande de financement par crédit ou par leasing:

Aujourd'hui, la plupart des banques ne se contentent plus des traditionnels bilans et comptes de résultats. Les perspectives économiques de l'entreprise constituent un facteur de plus en plus important dans l'idée que se fait une banque de la solvabilité d'une entreprise.

Même si les banques n'exigent de vous aucun business plan, ce document vous aidera à présenter votre société ou vos projets de façon simple et rapide. En général, il est nécessaire d'établir un business plan lors de la création d'une entreprise.

Il existe encore de nombreuses autres possibilités d'utiliser un business plan, par exemple pour acquérir un nouveau client, pour présenter l'entreprise lors du recrutement d'un cadre supérieur, etc.

1.3 Comment élaborer un business plan?

Un business plan bien structuré facilite au lecteur l'accès au sujet traité.

La forme et le contenu de votre business plan sont déterminants pour les chances de réussite de votre projet. C'est pourquoi vous devez élaborer votre business plan de façon intéressante et variée. Soyez créatif! Si vous envoyez votre projet à un destinataire étranger, ou si ce document est utilisé à l'étranger lors de prises de décisions importantes, nous vous recommandons de le rédiger dès le départ en anglais. Ainsi, vous optimisez vos chances de succès.

Avant d'étudier en détail les chapitres suivants, nous vous conseillons de tenir compte de quelques règles fondamentales concernant le fond et la forme de votre business plan.

Règles de base concernant le fond

- Faites un business plan court et précis. Exposez vos conceptions de façon claire et compréhensible. Évitez au maximum les termes techniques. Le business plan ne doit pas faire plus de 20 à 30 pages.
- Établissez une distinction précise entre faits réels et projets. Evoquez également les aspects négatifs de l'affaire. Justifiez vos suppositions quant à l'avenir. Si vous utilisez des sources étrangères, pensez à en indiquer l'origine.

Règles de base concernant la forme

- Évitez de présenter une collection de feuilles volantes. Nous vous conseillons de relier ou d'agrafer votre business plan.
- Écrivez sur la première page le nom, l'adresse et le numéro de téléphone de la société ainsi que le nom du principal responsable. Si vous voulez distribuer votre business plan à différents investisseurs, il est recommandé de numéroter et de personnaliser les différents exemplaires.
- N'oubliez pas de joindre un sommaire dans lequel les différents chapitres devront être structurés de façon logique. Numérotez les pages, ce qui permettra à l'investisseur de trouver plus facilement les informations qui l'intéressent.
- Les pièces jointes – bilans et analyses, curriculum vitae des membres de la direction, comptes rendus de journaux, documentation sur la société et ses produits, lettres de clients et de fournisseurs – ont leur place dans l'appendice.
- Structure rationnelle. Dans la pratique, la structure de la check-list (cf. en fin d'ouvrage) et celle du chapitre «Structure et contenu du business plan» ont permis d'obtenir de bons résultats.

Structure et contenu du business plan

Résumé

Ce chapitre présente un aperçu du business plan. Le lecteur doit pouvoir le parcourir en 5 minutes maximum et dire ensuite: «OK, ainsi fonctionne donc leur entreprise et voilà ce qu'ils attendent de nous». Limitez votre présentation à 2 pages.

Entreprise

Le business plan doit informer en détail sur le contexte général de l'entreprise. Une présentation claire de l'évolution actuelle, la situation de départ et les projets envisagés seront inclus dans ce chapitre.

Produits / Services

Expliquez les prestations existantes et envisagées: qu'est-ce qui les rend particulièrement attrayantes, qu'est-ce qui les caractérise? Soulignez les aspects vous paraissant les plus importants.

Marchés

Aucune entreprise ne peut être performante sans une connaissance parfaite des marchés. Dans ce chapitre, vous présenterez votre marché en analysant la position que vous y occupez. Expliquez comment vous réagiriez à de nouvelles tendances.

Concurrence

Ce sujet revêt une importance telle que le mieux est de lui consacrer un chapitre. Sur la base d'une analyse de la concurrence, présentez un bilan comparatif des atouts et faiblesses de votre entreprise face à ses concurrents effectifs ou potentiels.

Marketing / Concrétisation sur le marché

Dans ce chapitre, présentez votre stratégie sur le marché. Vous cherchez à convaincre le lecteur que toutes vos activités sont conçues pour offrir, par le biais d'une publicité, d'une distribution et d'une vente efficaces, une prestation répondant aux attentes de la clientèle.

Localisation / Production / Administration

Où et comment voulez-vous produire vos prestations? Décrivez comment vous amenez un produit du stade de prototype à la production en série et comment sont organisés les services administratifs.

Organisation / Management

Décrivez l'organisation de votre entreprise et présentez votre équipe de direction. Vos futurs partenaires (investisseurs) accordent une importance capitale à l'intégrité de l'équipe de direction.

Evaluation des risques

Un certain nombre de risques menacent de façon latente votre projet commercial. Dans ce chapitre, vous analysez les risques internes et externes à l'entreprise et procédez à leur évaluation. Présentez des alternatives possibles à l'action envisagée.

Gestion financière / Financement

A l'aide d'un tableau de financement prévisionnel, présentez l'évolution future de la situation financière de l'entreprise si tous les objectifs sont atteints. A l'aide de ce tableau, calculez vos besoins en la matière et établissez un concept financier. Comment les besoins de financement peuvent-ils être couverts par l'apport de nouveaux capitaux?

2 Structure et contenu du business plan

| | | |
|------|--|----|
| 2.1 | Résumé | 12 |
| 2.2 | Entreprise | 14 |
| 2.3 | Produits / Services | 16 |
| 2.4 | Marchés | 18 |
| 2.5 | Concurrence | 20 |
| 2.6 | Marketing / Concrétisation sur le marché | 21 |
| 2.7 | Localisation / Production / Administration | 24 |
| 2.8 | Organisation / Management | 26 |
| 2.9 | Evaluation des risques | 28 |
| 2.10 | Gestion financière | 29 |
| 2.11 | Financement | 42 |

2.1 Résumé

Le résumé est le chapitre le plus important car c'est celui qui sera lu le premier.

Le résumé présente votre entreprise et vos projets actuels à votre futur partenaire commercial. D'une façon intéressante, logique et concise, vous exposez, en maximum deux pages, les aspects les plus importants de votre proposition commerciale. Le lecteur ne devrait pas avoir besoin de plus de cinq minutes pour comprendre quels sont les activités et les projets de votre entreprise, et quel soutien vous attendez de votre futur partenaire commercial.

Il n'existe pas une seule façon de concevoir un business plan. Les avis sont partagés sur la manière et le moment d'écrire le résumé. Nous aimerions, ci-dessous, vous exposer rapidement une méthode qui, jusqu'ici, s'est avérée particulièrement efficace. La première phase de votre travail consiste à formuler les différentes questions concernant les aspects les plus importants de votre projet. A cet effet, prenez pour modèle le tableau ci-dessous, tableau dans lequel vous trouverez les différentes questions possibles.

Questions sur le projet

- ✓ Quelle est notre stratégie commerciale?
- ✓ Dans quelle branche d'activité notre entreprise est-elle particulièrement active et quelles sont nos prestations commerciales?
- ✓ Comment comptons-nous vendre nos prestations commerciales?
- ✓ Quel est le potentiel de croissance du marché?
- ✓ Qui sont nos cadres? De quelle expérience disposent-ils?
- ✓ Pourquoi sommes-nous persuadés de notre réussite?
- ✓ Quels sont nos besoins financiers? Dans quel but avons-nous besoin de capital supplémentaire? A quelles conditions sommes-nous prêts à céder des voix et du capital (prime d'émission, droit de vote, options, etc.)?

Répondez ensuite à toutes ces questions par des phrases courtes et simples. Ne mentionnez dans le résumé que les points les plus importants. Ne parlez pas seulement des choses qui vous importent, mais réfléchissez à chaque fois aux questions susceptibles d'intéresser vos futurs partenaires.

Le premier jet de votre résumé vous servira pour le plan détaillé. Il est recommandé, une fois votre business plan terminé, de retravailler votre résumé. Référez-vous aux chapitres correspondants de votre business plan.

Le résumé

incite l'entrepreneur à formuler ses pensées de façon courte et précise.

Le résumé est le squelette de votre business plan. Il contient les points principaux et les chiffres-clés de votre projet.

suscite l'intérêt du lecteur et l'aide à se représenter votre projet.

En lisant vos lignes, les investisseurs auront une idée de votre projet commercial. Vous montrez à votre lecteur votre engagement total et lui prouvez que vous êtes absolument convaincu de la réussite du projet.

présente votre projet commercial de façon telle que les investisseurs auront envie de lire jusqu'au bout votre business plan.

Les investisseurs ont rarement le temps d'étudier à fond tous les projets; ils ne lisent souvent que ce chapitre avant de prendre leur décision.

2.2 Entreprise

Une présentation claire de la situation de départ crée la transparence.

Dans ce chapitre, décrivez l'évolution de l'entreprise depuis sa création jusqu'à la situation actuelle. Vous expliquez les structures et mettez en lumière le contexte de l'entreprise. D'autres informations de fond doivent compléter la vue d'ensemble en fonction de l'état de développement et de la structure de financement.

Généralités

Arrière-plan historique

- ✓ Date de création de l'entreprise; quel était le premier objectif commercial?
- ✓ Nom des fondateurs; comment ont-ils contribué au succès de l'entreprise?
- ✓ Evolution de l'entreprise; la stratégie a-t-elle changé? Si oui, pourquoi?
- ✓ Enumération des plus grandes réussites de l'entreprise; a-t-elle connu des échecs? Lesquels?

Situation actuelle

- ✓ Quel est le statut juridique de votre entreprise? Avec quelles sociétés êtes-vous lié personnellement et financièrement?
- ✓ Quelle est la structure de l'actionariat? Existe-t-il des contrats d'engagement des actionnaires?
- ✓ Faits et chiffres. Evolution des chiffres-clés jusqu'à aujourd'hui. Chiffre d'affaires, bénéfice, évolution du cash-flow, nombre de salariés, nombre de succursales, d'établissements ou de points de vente, etc.
- ✓ Quels sont, aujourd'hui, les points forts et les points faibles de votre entreprise?

Caractéristiques des différentes phases citées dans le business plan

Financement de départ

- ✓ Quelle idée vous a permis de réussir?
- ✓ Quelles expériences possédez-vous dans ce domaine commercial?
- ✓ Pourquoi personne n'a réalisé cette idée jusqu'à présent?
- ✓ Qu'est-ce qui vous permet de concrétiser cette idée?
- ✓ En avez-vous discuté avec des experts? Qu'en avez-vous retiré?

Financement de départ



Financement de l'expansion

- ✓ Pourquoi pensez-vous que cette démarche soit nécessaire?
- ✓ Quels objectifs stratégiques poursuivez-vous en élargissant vos activités commerciales?
- ✓ Quelle est l'évolution de la structure du capital par le passé et quels sont vos pronostics quant à la structure envisagée?
- ✓ Pourquoi ne pouvez-vous plus financer vous-même cette expansion?

Financement de l'expansion


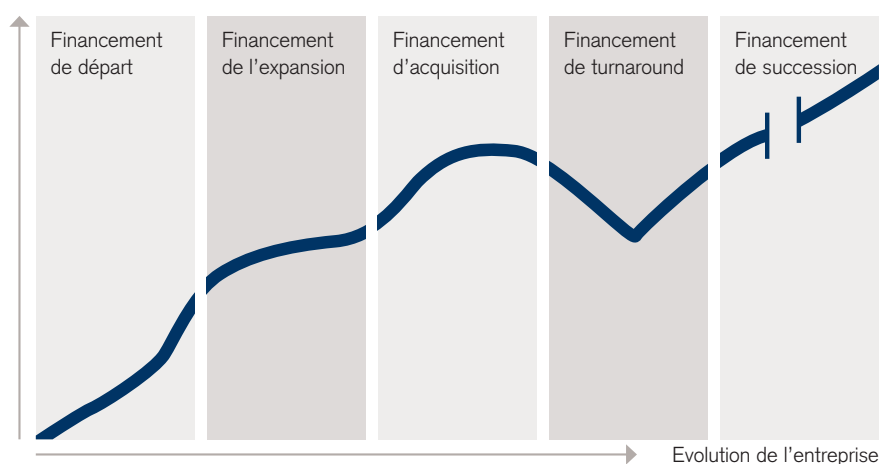


Illustration 1: Informations selon le contexte de financement

Chiffre d'affaires / Substance



Financement d'acquisition

- ✓ Historique de l'entreprise susceptible d'être reprise
- ✓ Pourquoi les propriétaires actuels veulent-ils vendre?
- ✓ Comment l'offre a-t-elle été élaborée?
- ✓ Quels objectifs stratégiques voulez-vous atteindre avec cette intégration?
- ✓ Où voyez-vous des synergies?
- ✓ Si la société est en difficulté, comment votre management compte-t-il la rendre plus productive?



Financement de succession

- ✓ Pourquoi le propriétaire veut-il vendre?
- ✓ Quelles sociétés seront acquises, quelles options existent autrement?
- ✓ Qu'est-ce qui permet au management actuel d'effectuer une telle démarche?
- ✓ Quel soutien attend le management de l'actuel propriétaire?
- ✓ Avec quels partenaires financiers cherchez-vous à collaborer?



Financement de turnaround

- ✓ Quelle est la situation de départ et quels sont les problèmes?
- ✓ Pourquoi n'a-t-on pas reconnu plus tôt les problèmes?
- ✓ Quelles mesures de restructuration ont été prises (organisation, management, marketing)?
- ✓ Comment le management veut-il, à l'avenir, rendre la société plus productive?



2.3 Produits / Services

Une nouvelle prestation sur le marché ne répond pas forcément à un besoin réel du public. Expliquer les nouvelles technologies.

La commercialisation d'un nouveau produit nécessite des investissements élevés dans le domaine de la recherche et du développement ainsi que du marketing, alors que le produit dure de moins en moins longtemps. Dans le domaine des services, de nouvelles prestations sont relativement vite conçues, mais leur commercialisation et leur diffusion requièrent également de gros investissements en temps et en moyens.

Il est accordé trop peu d'importance aux deux questions suivantes:

- Existe-t-il un marché rentable pour la commercialisation des produits? Trop souvent, en effet, il n'y a aucun marché pour les biens et les services offerts par une entreprise, ou alors la demande est trop faible dans un créneau trop pointu. Il faut donc analyser les besoins et les intérêts des consommateurs.
- Existe-t-il un marché et les consommateurs veulent-ils acheter vos prestations? Votre société est-elle en mesure de produire des prestations de bonne qualité, au bon endroit et au bon moment? Perdre des clients, pourtant prêts à acheter vos produits, parce que vous avez mal rempli un contrat, ou effectué vos livraisons avec du retard, peut être plus grave que refuser un contrat par manque de capacités. C'est pourquoi nous vous conseillons de décrire avec beaucoup de précision les prestations commerciales de votre entreprise.

Vous trouverez dans le tableau suivant les prestations commerciales d'une société de conseil en personnel, compte tenu des intérêts et des besoins des consommateurs.

Illustration 2: Prestations commerciales / Besoins des consommateurs à partir de l'exemple d'une société de conseil en personnel

| Nos prestations commerciales (biens, services) | Quels besoins des consommateurs couvrons-nous ainsi? | Nos prestations correspondent-elles aux besoins réels des consommateurs? |
|--|--|---|
| Placement de personnel commercial (définitivement / temporairement) | Occuper un / des poste(s) vacant(s) | L'assèchement du marché du travail nuit au développement de l'entreprise |
| Ordres de recherche précis sur la base d'un mandat | Grâce à nos recherches précises, nous pourrions au mieux à des postes vacants | Éviter les erreurs coûteuses dans le choix de personnel |
| Conseil en management des ressources humaines | Prestations optimales des collaborateurs, promotion et satisfaction des collaborateurs | Les salariés sont la plus précieuse ressource de l'entreprise. Le management des ressources humaines est encore trop peu développé |
| Orientation professionnelle | Utilisation optimale des potentialités | Candidature discrète et professionnelle |
| Annexes du business plan <ul style="list-style-type: none"> ■ Brochures sur la société ■ Politique d'entreprise ■ Structure des honoraires ■ Conditions ■ Concepts, etc. | Annexes du business plan <ul style="list-style-type: none"> ■ Références ■ Exemples de contrats réussis ■ Considérations en matière de coûts / d'utilité | Annexes du business plan <ul style="list-style-type: none"> ■ Extraits d'études du marché; par exemple articles de journaux, statistiques accessibles au public ■ Relevé des commandes ■ Requêtes des clients |

Recherche et développement

Si vous avez besoin de financer vos travaux de recherche et de développement, il est recommandé de joindre un planning qui informera votre partenaire des principales étapes du projet recherche et développement. Nous vous conseillons de joindre également un budget qui s'y réfère.

Evoquez, dans votre business plan, les risques possibles.

- A quels points faibles faut-il encore remédier?
- Existe-t-il encore d'autres techniques ou d'autres produits qui pourraient concurrencer vos travaux de recherche? Quand ces produits seront-ils prêts à être commercialisés?

Parlez ensuite du savoir-faire dont vous disposez et de la façon dont vous voulez en profiter, par exemple informations exclusives grâce à un droit de préemption en tant que membre d'un comité de chercheurs. Evoquez, de plus, la façon dont vous voulez protéger vos produits et technologies (brevets, marque) de la concurrence.

Important

Il est rare que des partenaires financiers investissent dans une société qui ne possède qu'un produit (ou une technologie). Montrez que votre produit (votre technologie) peut être associé à d'autres, ou qu'il est possible d'acheter des prestations commerciales de votre entreprise – p. ex. commerce dans votre pays de composants électroniques d'un fournisseur étranger, offres de services complémentaires, p. ex. formation, etc.

Il est indispensable d'expliquer clairement les nouvelles technologies. Les investisseurs, en effet, ne sont pas des scientifiques. Décrivez le processus en termes simples, et joignez, en annexe, toutes les informations techniques ainsi que le résultat d'expertises technologiques. Si les investisseurs font appel à des experts, ces derniers pourront, sans problème, juger de l'ensemble et procéder aux premiers contrôles.

Il est également indispensable que l'investisseur sache quelles lois et dispositions nationales et internationales peuvent, d'une façon ou d'une autre, concerner la production ou la vente de vos produits. Expliquez quelles mesures sont indispensables à un bon écoulement de vos produits dans les pays en question, et de quelle manière vous comptez vous conformer aux réglementations éventuelles.

2.4 Marchés

Une bonne connaissance du marché est le b. a.-ba de toute stratégie de marketing. Une entreprise novatrice trouvera toujours les moyens d'étudier son marché en profondeur.

Il est vital pour une entreprise d'avoir de parfaites connaissances du marché, des personnes et des organisations ainsi que des acquéreurs réels ou potentiels. Ce n'est qu'à l'aide d'une solide étude du marché et des conséquences que vous en tirerez que vous réussirez à profiler vos produits en concrétisant votre projet commercial. Les investisseurs voudraient toujours avoir la certitude que vous, en tant qu'entrepreneur, avez parfaitement analysé et compris le marché, et que vous êtes capable de répondre à ses besoins. En analysant le marché, vous construisez les bases sur lesquelles reposeront informations et décisions importantes.

Si possible, votre business plan devrait tenir compte des points suivants:

Aperçu du marché

- ✓ Comment sont composés le marché et les marchés partiels, et quelle(s) est (sont) leur importance?

- ✓ Quelle est la structure de la clientèle?
Qu'achète-t-elle habituellement et pourquoi?
Tient-elle compte de la qualité, de l'environnement, du prix, des nouveautés?

- ✓ Avez-vous remarqué certaines tendances? Lesquelles (innovations technologiques, par exemple caméra Super 8 contre vidéo)?

- ✓ Existe-t-il des créneaux libres (besoins peu ou pas du tout couverts)?

- ✓ Quels sont les facteurs de réussite sur ce marché (p. ex. service, conseil, qualité, prix)?

Propre situation sur le marché

- ✓ Quelles prestations commerciales (produits, services, prestations complémentaires et supplémentaires) votre entreprise vend-elle aujourd'hui, et sur quels marchés (groupes-cibles, groupes d'acheteurs, canaux de distribution, marchés géographiques, etc.)?

- ✓ Sur ces derniers, quelle est votre part de marché?
Et quelles sont celles de vos concurrents?

- ✓ Combien réalisez-vous de chiffre d'affaires / bénéfice avec quelles prestations commerciales (produits / services)?

- ✓ Quelle est la caractéristique de chaque segment de produits et de marché?

- ✓ Comment réagit le marché à vos produits et services?
De façon positive ou négative?

Evaluation du marché

- ✓ Comment votre entreprise évalue-t-elle le marché et où voit-elle, à l'avenir, des chances de réussite?

- ✓ Existe-t-il certaines tendances du marché? Lesquelles?
Comment réagit votre entreprise à ces évolutions (situation de départ, démarches envisagées)?

- ✓ Dans quelle mesure pensez-vous que votre entreprise apporte quelque chose de «nouveau» sur le marché (quelque chose de mieux, plus rapidement, meilleur marché, plus écologique)?

- ✓ Quels obstacles vous faut-il surmonter pour introduire un nouveau produit sur le marché?

- ✓ A combien s'élèvera, d'après vous, le taux de croissance des marchés-cibles dans les cinq prochaines années?

Conseils pour l'étude de marché

- Ne vous fiez pas seulement à votre opinion ni à celle de vos partenaires les plus proches. Discutez le plus possible, et en personne, avec clients, consommateurs-utilisateurs, fournisseurs et experts, et consignez ces entretiens. Préparez ces derniers à l'aide d'une check-list.
- Si vous voulez obtenir des premières informations sur le marché sans trop dépenser d'argent, consultez ou visitez: magazines spécialisés, foires et salons, comités professionnels, et, de plus en plus, banques de données, comités économiques, listes d'adresses, ouvrages de référence, commentaires de presse.
- Lors de l'évaluation du volume et du potentiel du marché, partez d'informations connues et extrapolez, en vous basant sur des estimations fondées.
- Examinez de près, et sous plusieurs aspects, vos évaluations du marché, et voyez si les différentes méthodes mènent à peu près au même résultat.
- Évaluez la demande future de vos produits de façon compréhensible. Joignez en annexe, par exemple, vos enquêtes, les intentions des acheteurs (y compris vos courriers), vos notices sur l'évaluation du personnel de vente, les avis des experts.

Important

Dans leur business plan, les entreprises, très souvent, donnent des renseignements trop superficiels et trop vagues concernant le marché. Elles considèrent la demande de nouveaux produits comme quelque chose de certain. Cependant, les études réalisées sur les innovations prouvent clairement que lancer de nouveaux produits peut être voué à l'échec, échec principalement dû à une attitude de refus de la part des consommateurs ou à une surestimation du potentiel du marché. Il n'est pas fondé d'affirmer, comme c'est souvent le cas, qu'il n'existe aucune donnée publiée sur un marché spécialisé en particulier, ou encore, que les instituts d'études de marché sont trop coûteux. Les entrepreneurs ingénieux trouveront toujours le moyen d'évaluer le marché de façon précise. Présentez dans votre business plan un aperçu de vos activités en matière d'étude de marché et consignez vos analyses.

2.5 Concurrence

La concurrence vient souvent de là où on l'attend le moins.

En faisant l'étude de la concurrence, établissez le rapport de forces existant entre vous et votre plus dangereux concurrent réel et potentiel. Votre plus dangereux concurrent réel est celui qui vous enlève le plus de clients ou de contrats. Votre plus dangereux concurrent potentiel est celui qui pourrait faire la même chose à l'avenir.

Entreprise concurrente

- ✓ Nom, localisation, éventuellement nombre de salariés
- ✓ Marchés-cibles (sur quels marchés est-elle active?)
- ✓ Position sur le marché (chiffre d'affaires, part du marché, rentabilité)
- ✓ Organisation de la vente, localisation des magasins, entrepôts, service de distribution
- ✓ Principaux points forts et faibles
- ✓ Stratégie apparente et réactions possibles de la concurrence

Produits concurrents

- ✓ Assortiment de produits (horizontal, vertical, conforme aux besoins)
- ✓ Caractéristiques des produits (fiabilité, design, durabilité, fonction, etc.)
- ✓ Prestations complémentaires (conseil d'utilisation, service après-vente, garantie, etc.)
- ✓ Prix, modalités de paiement

Éléments essentiels lors de l'étude de la concurrence:

- Les 5 concurrents les plus dangereux (à cause d'eux, nous perdons sans cesse clients ou contrats)
- Les 5 concurrents potentiels les plus dangereux à l'avenir (issus de notre branche)
- Les concurrents potentiels les plus dangereux venant avec de nouvelles solutions (issus en général d'autres branches)
- Informations sur les entreprises et les produits de la concurrence
- Action nécessaire pour assurer et accroître nos positions sur le marché

Important

Vous ne devez en aucun cas limiter votre étude de la concurrence aux sociétés de votre marché intérieur ou à celles que vous connaissez bien. Il arrive souvent que la concurrence vienne de là où vous l'attendez le moins. Les grosses sociétés semblent souvent inamovibles et pourtant, lorsque la situation devient dangereuse, elles sont capables, en mobilisant d'énormes ressources, de défendre rapidement leur position sur le marché.

De même que lors de l'analyse du marché, il est possible de rassembler davantage d'informations sur les sociétés concurrentes en parlant avec clients, fournisseurs, experts et membres de comités. En vous rendant à une foire-exposition importante, vous en apprendrez encore davantage. Demandez aux sociétés concurrentes de la documentation et des offres.

2.6 Marketing / Concrétisation sur le marché

Une stratégie de marketing dynamique constitue la clé du succès sur le marché. La prospection du marché dépend aussi du comportement de la concurrence.

Tous les efforts de votre entreprise doivent être dirigés vers un même but, à savoir réussir à vendre votre idée, votre prototype, votre invention, votre technologie ou vos services sous la forme d'un produit que les clients auront envie d'acheter.

Les pages précédentes vous ont familiarisé avec les marchés, les besoins de la clientèle et la concurrence. Vous avez défini vos prestations commerciales. Vous savez comment produire ces biens et offrir au client le service après-vente indispensable. Il s'agit maintenant de convaincre les investisseurs que toutes les activités de votre entreprise tendent vers l'objectif suivant: produire des prestations qui plaisent au client. Vous devez également prouver que vous êtes en mesure, financièrement et matériellement, d'imposer vos prestations sur le marché, en tirant le meilleur parti de la publicité et de la distribution.

Par conséquent, exposez dans ce chapitre vos stratégies de marketing, et dites comment (plan de marketing de 2 à 3 ans) vous comptez atteindre vos objectifs, et quels chiffres d'affaires vous inscrivez au budget.

Stratégie de marketing

Segmentation du marché:

quels sont vos principaux marchés-cibles et groupes-cibles?

Points essentiels de votre prospection du marché:

avec quels instruments voulez-vous atteindre vos clients?

Points essentiels de l'organisation de votre prestation:

comment, et à quel prix, proposez-vous, sur les marchés partiels, vos biens et services ainsi que votre service après-vente?

Objectif de vente:

quelles quantités comptez-vous vendre, et à combien s'élèvent les parts de marché envisagées?

Segmentation du marché

Définissez vos groupes-cibles le plus précisément possible, c'est la clé d'un marketing particulièrement efficace. Précisez si vous souhaitez toucher tous les segments de marché avec, pour chacun d'entre eux, une conception spécifique aux groupes-cibles ou si vous préférez, dans le sens d'une concentration d'efforts, vous spécialiser sur un ou plusieurs segments de marché sélectionnés. Il existe plusieurs façons de diviser le marché en différents groupes-cibles. Dans le tableau ci-dessous sont regroupés quelques critères envisageables.

Décrivez les marchés-cibles et les groupes-cibles de votre entreprise. Montrez que ces marchés ont un potentiel d'expansion et que votre entreprise dispose des biens et des services indispensables pour satisfaire les besoins d'un marché partiel.

Critères pour une segmentation du marché

- ✓ Critères géographiques
(commune, ville, région, marchés d'exportation)

- ✓ Critères démographiques
(âge, revenu, formation, sexe, langue)

- ✓ Autres critères (exemples: professionnels, amateurs, propriétaires d'un animal, personnes actives, etc.)

Points essentiels de votre prospection du marché

Vous vous êtes décidé pour un marché partiel particulier. Dites avec quels moyens et mesures vous comptez atteindre vos clients. Devez-vous pratiquer une politique de vente intensive et personnalisée? Est-il important de multiplier l'information? Quel rôle joue la publicité? N'est-il possible d'atteindre les clients que si l'entreprise construit un réseau de distribution particulièrement dense?

Quelles localisations avez-vous choisies pour être le plus près possible du client? Les points essentiels de la prospection du marché dépendent également du travail de la concurrence et de la façon dont vous jugez cette dernière.

Points essentiels de la prospection du marché

- ✓ Vente (vente personnalisée, vente par téléphone, représentants et agents, informations, etc.)

- ✓ Publicité, relations publiques, promotions (annonces, mailings, politique d'information, etc.)

- ✓ Distribution (canaux et moyens de distribution, p. ex. bureaux de vente décentralisés, chauffeurs, etc.)

- ✓ Localisation des bureaux de vente (situation, nombre, etc.)

Points essentiels de l'organisation de votre prestation

En plus des mesures pour la prospection du marché, vous devez évaluer vos prestations et leur organisation. Comment offrez-vous, sur les marchés partiels, vos produits et services, ainsi que les services après-vente correspondants? Faut-il avoir un assortiment large ou restreint? Le design extérieur joue-t-il un rôle primordial? Quelle est l'importance de la qualité? Qu'est-ce qui compte le plus: le produit ou le service? Quel rôle joue le prix lors d'une décision d'achat?

Points essentiels de l'organisation de votre prestation

- ✓ Assortiment (vertical, horizontal, importance)
- ✓ Produit (qualité, fonction, design, emballage)
- ✓ Service (prestations, service après-vente et garantie, pièces de rechange)
- ✓ Prix (facteurs de détermination, politique en matière de prix, modalités de paiement, écarts de prix, etc.)

Objectif de vente

Dès que vous avez déterminé vos prestations commerciales sur chaque marché partiel, vous devez budgétiser leur chiffre d'affaires. A cet effet, répartissez, sur chaque marché partiel, vos chiffres d'affaires selon les différents lignes de produits et groupes de services ou centres de profits.

Important

A eux seuls, les chiffres d'affaires ne disent rien sur la marge bénéficiaire de chaque marché partiel. Si vous voulez tenir longtemps sur un marché, vous devez réaliser des bénéfices appropriés. Si tel n'est pas le cas pour certaines prestations, vous devez alors les redéfinir, les abandonner ou encore en augmenter le prix. Parlez des marges bénéficiaires que vous voulez réaliser et de la façon dont vous comptez y arriver.

2.7 Localisation / Production / Administration

Production bien organisée = avantage concurrentiel.

Pas de comptabilité fiable sans des services administratifs ordonnés.

Vous avez déjà présenté en détail vos prestations commerciales. Dans ce chapitre, vous allez maintenant exposer où et comment vous comptez les créer. Parlez en outre de l'organisation administrative de votre société.

Localisation

La localisation d'une entreprise est le lieu où sont fabriqués les produits de commercialisation. Choisir l'implantation idéale n'est pas chose facile. Questions à ce sujet:

Localisation

- ✓ Où se trouve votre domicile commercial, et pourquoi avez-vous choisi cette localisation?
- ✓ Où exercez-vous encore d'autres activités commerciales (p. ex. production, filiales, etc.)? Pourquoi avez-vous choisi ces localisations?
- ✓ Avantages et inconvénients de vos localisations: bâtiments, situation (accès aux voies de communication et de transport, infrastructure, endroit attrayant pour les salariés, fiscalité, etc.)
- ✓ La localisation offre-t-elle assez de place pour une expansion? Envisagez-vous, dans le futur, un transfert de vos activités?

Production

Ce paragraphe s'adresse surtout aux entreprises de production. Répertoriez toutes les données indispensables au bon déroulement du processus de fabrication. Soulignez surtout les aspects suivants: production interne, production externe, achat de marchandises et de matériel.

Production interne

- ✓ Présentation du programme de fabrication
- ✓ Déroulement du processus de fabrication
- ✓ Installations industrielles et infrastructure
- ✓ Capacité et difficultés éventuelles à ce niveau
- ✓ Temps de rotation et de livraison
- ✓ Coûts et calcul des prix
- ✓ Immobilisations: coûts (leasing ou acquisition), âge, état technique
- ✓ Possibilités d'expansion des capacités
- ✓ Personnel, formation nécessaire
- ✓ Principales étapes de production

Production externe

- ✓ Quelles sont les étapes exécutées à l'extérieur?
- ✓ Pourquoi faites-vous faire des produits à l'extérieur?
- ✓ Quels sont les fournisseurs et les producteurs?
Quels contrats avez-vous conclus avec ces derniers?
- ✓ Comment vous êtes-vous assuré par rapport aux sociétés sous-traitantes?
- ✓ Que savez-vous de ces entreprises?

Achat de marchandises et de matériel

- ✓ Quels sont vos principaux fournisseurs, quels contrats avez-vous conclus?
- ✓ Quels sont les délais de livraison?
- ✓ Pouvez-vous obtenir vos marchandises de différents fournisseurs?
- ✓ Quelle est l'importance des marchandises en provenance de l'étranger?
- ✓ D'où proviennent les matières premières, et quelle est l'évolution des prix?

Administration

Le secteur administratif occupe différentes fonctions selon les branches d'activité de l'entreprise. Questions à ce sujet:

Administration

- ✓ Comment est structuré le secteur administratif, et de quels services disposez-vous?
- ✓ Comment la comptabilité est-elle organisée?
- ✓ Quel est votre potentiel en informatique et en bureautique?
- ✓ Quelles sont les relations des collaborateurs chargés de la production et de la vente avec ceux du secteur administratif?

2.8 Organisation / Management

Seule une bonne équipe dirigeante saura valoriser les potentialités de l'entreprise. Veillez à ce que sa composition soit équilibrée.

La réussite de votre entreprise dépend, essentiellement, des aptitudes et des qualités de votre équipe dirigeante.

L'équipe dirigeante a beaucoup moins de mal à analyser la situation si votre société, dans le passé, s'est déjà imposée avec succès sur le marché et s'il est possible d'évaluer les prestations de ses collaborateurs.

Les entreprises récentes ont nettement plus de difficultés à établir de tels jugements. Leur succès dépendra surtout des décisions que prendra le management à l'avenir. Par conséquent, il est évident que les investisseurs accorderont une grande importance aux diverses expériences antérieures, aux talents et à l'intégrité de l'équipe dirigeante. Il n'est donc pas étonnant que les investisseurs lisent tout d'abord ce chapitre du business plan. Avant de parler de financement, ils étudieront, en détail, le curriculum vitae des membres de la direction. Décrivez la structure actuelle et future de votre entreprise, y compris organigrammes et évolution des effectifs; présentez ensuite votre équipe dirigeante.

Aperçu de l'équipe dirigeante

- ✓ Qui fait partie de l'équipe dirigeante?
- ✓ Quelles tâches principales doivent assumer les divers membres (responsabilités, devoirs, compétences)?
- ✓ Comment sont rémunérés ces collaborateurs (salaires, participation, dividendes, bonus)?
- ✓ Quels spécialistes manquent encore dans votre équipe dirigeante?
- ✓ Quels postes importants reste-t-il encore à pourvoir?
- ✓ Comment comptez-vous trouver ces collaborateurs?

Curriculum de chaque membre de l'équipe dirigeante

- ✓ De quelles écoles êtes-vous issu?
Quels diplômes possédez-vous?
- ✓ Quelles sont, jusqu'à présent, vos expériences professionnelles et vos qualifications?
- ✓ Quelle expérience professionnelle avez-vous dans ce domaine?
- ✓ Quelle expérience possédez-vous du management?
- ✓ Quelles sont vos compétences particulières?
- ✓ Quelles ont été, jusqu'à présent, vos plus grandes réussites?
- ✓ Quelles expériences spécifiques à la branche apportez-vous et quelles relations clientèle apportez-vous?

Important

Il n'est pas rare que des amis ou des collègues se mettent ensemble à leur compte et fondent conjointement une entreprise. Si seuls des ingénieurs, par exemple, sont représentés dans l'équipe dirigeante d'une industrie de technologie de pointe, cette dernière manquera de cadres compétents en matière de finances et de marketing et vice-versa. Essayez d'équilibrer votre équipe.

Soulignez toutes les lacunes de votre équipe dirigeante. Vous prouvez ainsi que vous connaissez parfaitement le management et que vous êtes conscient des exigences et des problèmes concernant l'organisation d'une entreprise.

Parlez également de la constitution du futur conseil d'administration. Avez-vous, à vos côtés, en tant que conseillers, des personnalités de l'industrie, des finances et de la politique? Avec de tels renseignements, vous donnez à vos investisseurs des garanties supplémentaires.

Il est également intéressant de savoir quel soutien en matière de management vous attendez de vos créanciers, en l'occurrence, le nombre de tâches que vous seriez prêt à confier à des tiers. Il est également très intéressant de savoir avec quels conseillers externes votre entreprise est en relation (avocats, sociétés fiduciaires, agences de publicité, banques, conseillers d'entreprises).

2.9 Evaluation des risques

Maîtriser les risques signifie en premier lieu les connaître.

C'est en matière de financement par des fonds de tiers, et surtout d'autofinancement, que l'évaluation des risques joue un rôle primordial.

Lorsqu'ils investissent dans une société, entrepreneurs et bailleurs de fonds sont conscients de courir des risques, mais il s'agit là de la condition de toute opération au sein d'une entreprise. Soulignez les incertitudes et les risques du projet décrit dans le business plan, et dites comment vous comptez y faire face.

Soyez objectif en évaluant les risques. Tôt ou tard, les bailleurs de fonds aborderont ce sujet. Si vous ne cachez rien, vous gagnerez plus facilement la confiance des investisseurs.

Exemples de risques

Risques internes

- Management
La direction de l'entreprise réagit trop tard aux nouvelles tendances du marché, des cadres que vous rémunérez bien ne donnent pas satisfaction, etc.
- Production
Des retards dans la production rendent les clients plus méfiants, des défauts de production engendrent de coûteux services de garantie, etc.
- Marketing
Le réseau de distribution n'atteint pas le client potentiel, vos meilleurs vendeurs passent à la concurrence, etc.

Risques externes

- Domaine économique
L'augmentation des intérêts et l'inflation se répercutent sur les coûts fixes.
- Domaine écologique
De nouvelles réglementations pour la protection de l'environnement obligent l'entrepreneur à adopter de nouveaux procédés de fabrication.
- Domaine juridique
Législation, embargos, barrières commerciales, etc.
- Environnement social
De nouvelles modes (p. ex. produits biologiques) ou des changements politiques influencent la stratégie de l'entreprise.

2.10 Gestion financière

La gestion financière représente davantage qu'une simple figure imposée – elle constitue la base de décision pour l'entreprise.

Dans les chapitres précédents, vous avez expliqué, avec des mots, la façon dont vous envisagiez votre projet. Dans ce chapitre, vous allez devoir mettre des chiffres devant vos estimations et vos objectifs formulés dans le business plan. C'est ainsi que vous concrétiserez les besoins financiers de votre entreprise.

L'objectif principal de la gestion financière est de montrer à vos investisseurs comment évoluera la situation financière de votre entreprise si vous réalisez, comme prévu, tous les objectifs que vous vous êtes fixés.

Nous vous conseillons de commencer par une gestion financière à long terme, gestion qui se compose d'un bilan prévisionnel, d'un compte de résultats prévisionnel et d'un tableau de financement prévisionnel. Les créanciers estiment en général que trois à cinq ans est le laps de temps idéal pour la réalisation de votre plan. Dans une seconde étape, vous pourrez, si nécessaire, compléter pour l'année courante votre gestion financière à long terme par une gestion financière à court terme. Cette dernière nécessite une budgétisation des liquidités de votre entreprise et des analyses détaillées. Nous vous conseillons, à cet effet, d'utiliser les budgets annuels.

L'interdépendance existant entre les différents instruments ne vous permet pas d'établir chaque partie séparément. Un bilan prévisionnel, par exemple, ne peut être constitué qu'à partir du compte de résultats et du tableau de financement prévisionnels déjà existants. De même, il est indispensable de tenir compte de toute une série de plans partiels à long terme, tels que gestion des investissements et de la production, pour établir le budget des comptes des liquidités.

Par conséquent, vous devez être conscient que tous les comptes, qu'ils soient à long ou à court terme, sont dépendants les uns des autres; il est donc indispensable de les établir de façon logique les uns par rapport aux autres. Pour ce faire, nous vous conseillons de procéder selon un plan bien structuré lors de l'établissement de votre gestion financière.

Dans le tableau suivant, vous trouverez réunis les instruments de votre gestion financière ainsi que les conclusions que vous pouvez tirer de chaque compte.

Gestion financière à long terme

| Instruments | Qu'est-ce qui intéresse les investisseurs? |
|-------------------------------------|---|
| Bilan prévisionnel | ■ Situation financière actuelle et à venir |
| Compte de résultats prévisionnel | ■ Rendement à venir |
| Tableau de financement prévisionnel | ■ Fluctuations des investissements et du financement (p. ex. selon le plan d'investissement) ■ Evolution future du cash-flow disponible ■ Besoins financiers à long terme |

Gestion financière à court terme

| Instruments | Qu'est-ce qui intéresse les investisseurs? |
|--|---|
| Budgétisation du compte des liquidités | ■ Capacité actuelle de paiement ■ Besoins financiers à court terme |
| Plan détaillé (ne sera pas approfondi ici) | ■ Comment réaliser vos objectifs financiers? |

Vous trouverez de plus amples informations sur la gestion financière ainsi que des modèles Excel pratiques:

- à l'adresse www.credit-suisse.com/entreprises
- dans notre brochure «Planification financière. Pour petites et moyennes entreprises.»

Déroulement d'une gestion financière à long terme

Etape n° 1

Etablir une prévision d'un bilan, d'un plan financier et d'investissements

Le point de départ est constitué par les données du dernier exercice clos ou celles d'un nouveau bilan d'ouverture. Pour les prévisions d'activités financières et d'investissements, on peut par exemple prendre les inputs suivants:

- mention des délais moyens (débiteurs, créanciers, stock, etc.)
- valeurs en pourcentage de certaines positions porteuses
- entrée de valeurs absolues, etc.

Etablir un compte de résultats prévisionnel

Tout compte de résultats prévisionnel suppose à la base un pronostic solide du chiffre d'affaires potentiel. Possibilités d'inputs au niveau des paramètres positifs de prévision:

- facteurs de développement compte tenu des quantités et des prix
- évaluation des valeurs en pourcentage du chiffre d'affaires
- entrée de valeurs absolues

Etape n° 2

Extrapoler le tableau de financement et le cash-flow disponible

Déduit du résultat de l'entreprise et des produits / charges sans influence sur les liquidités et liés au compte de résultats prévisionnel ainsi qu'aux fluctuations des investissements et du financement (plan d'investissement), le tableau de financement synthétise l'ensemble des mouvements de fonds qui s'effectuent au cours d'une année et en mesure l'impact sur les liquidités.

Etape n° 3

Extrapoler le bilan prévisionnel

Les flux du tableau de financement pour l'année 1 déterminent la structure du bilan prévisionnel pour l'année 2.

Le bilan prévisionnel de l'année 1 sert à son tour de base pour les prévisions de la seconde année, etc.

Années de prévisions 2/3/4/5, retour à l'étape n° 1.

Conseils pour la gestion financière

Vérifiez l'opportunité d'utiliser des tableurs

Si vous établissez votre propre gestion financière, il est conseillé de travailler avec des tableurs. D'une part, des modifications interviennent continuellement lors de l'élaboration de votre business plan: de nouvelles idées et informations vous obligent à modifier les données de base du calcul des coûts prévisionnels. D'autre part, vos créanciers vous demanderont presque toujours de tenir compte de telle ou telle notion dans votre gestion financière. Vous serez alors obligé d'établir des comptes encore plus détaillés, opération qu'un ordinateur peut accomplir rapidement et sans erreur.

Parlez du passé

Nous conseillons aux entreprises déjà implantées de joindre, en plus des documents ayant trait au futur, leurs bilans et comptes de résultats ainsi que toutes les analyses importantes des trois dernières années. Par ailleurs, nous leur recommandons également d'évoquer les méthodes de financement appliquées jusqu'à présent. Qui a couvert les besoins financiers antérieurs et comment?

Parlez de façon claire de vos estimations

Montrez, sur des plans partiels, comment se répartissent les frais d'administration et de distribution (charges salariales, immobilières, informatiques) ou bien les amortissements budgétisés de votre entreprise. Lors de vos évaluations, établissez si possible le lien entre estimations et objectifs de l'entreprise (p. ex. marketing / chiffre d'affaires prévisionnel) dans les chapitres correspondants du business plan.

Évitez les listes interminables de chiffres

Certains chefs d'entreprise sont si fascinés par les possibilités qu'offrent les tableurs qu'ils planifient leur gestion dans les moindres détails. Cependant, si un entrepreneur fait des évaluations en centimes ou des estimations mensuelles pour la troisième année de la planification, il complique inutilement les calculs. Des évaluations au centime près, ainsi que des listes interminables de chiffres ne donnent pas une impression de professionnalisme.

Bilans prévisionnels

Les bilans prévisionnels constituent un élément important de votre gestion financière à long terme. Ils donneront à vos investisseurs un aperçu de la constitution du capital et des fonds propres de votre entreprise, aujourd'hui et demain. Le management doit évaluer, dans l'actif, les biens que possède l'entreprise et la façon dont à l'avenir ils pourront assurer son autonomie financière. En plus des dettes, le management doit indiquer, du côté du passif, le montant des fonds propres. Vos investisseurs seront également très curieux de voir comment les divers postes se sont modifiés au cours de la période prévisionnelle.

Tous les engagements éventuels (cautions, garanties, etc.) ainsi que les obligations découlant d'un leasing doivent être mentionnés en annexe du bilan prévisionnel.

Ci-après, vous trouverez la structure détaillée d'un bilan établi selon le plan comptable suisse pour les PME. Nous vous conseillons cependant de regrouper plusieurs postes lors de l'élaboration de vos comptes prévisionnels, et de structurer le tout de façon synthétique. Même des comptes très détaillés ne peuvent supprimer toutes les incertitudes inhérentes aux comptes prévisionnels.

Illustration 3: Bilan prévisionnel

| Actif | Année 1 | Année 2 | Année 3 |
|--|---------|---------|---------|
| Actif circulant | | | |
| Liquidités et titres (caisse, poste, banque, titres réalisables à court terme) | | | |
| Créances (débiteurs) | | | |
| Stocks (marchandises, matériel) | | | |
| Produits finis, produits semi-finis, travaux commencés | | | |
| Comptes de régularisation (actifs transitoires) | | | |
| Total actif circulant | | | |
| Actif immobilisé | | | |
| Immobilisations financières: participations | | | |
| Immobilisations financières: prêts à long terme | | | |
| Machines, appareils, outils, installations de production et de stockage | | | |
| Machines de bureau, installations informatiques, systèmes de communication, mobilier de bureau | | | |
| Véhicules | | | |
| Immobilisations corporelles (immeubles et terrains) | | | |
| Immobilisations incorporelles (brevets, licences, goodwill) | | | |
| Total actif immobilisé | | | |
| Total actif | | | |

| Passif | Année 1 | Année 2 | Année 3 |
|---|---------|---------|---------|
| Fonds de tiers à court terme | | | |
| Dettes à court terme sur achats et prestations de services (fournisseurs et autres créanciers) | | | |
| Dettes financières à court terme (dettes établissements de crédit, etc.) | | | |
| Autres dettes à court terme (p. ex. TVA, dividendes échus) | | | |
| Comptes de régularisation (passifs transitoires) et provisions à court terme | | | |
| Total fonds de tiers à court terme | | | |
| Fonds de tiers à long terme | | | |
| Dettes financières à long terme (dettes établissements de crédit à long terme, leasing, dettes hypothécaires) | | | |
| Autres dettes à long terme | | | |
| Provisions à long terme | | | |
| Total fonds de tiers à long terme | | | |
| Fonds propres | | | |
| Fonds propres / Capital social / Capital-actions | | | |
| Privés (uniquement pour les sociétés en nom collectif / en commandite) | | | |
| Réserves, bénéfice au bilan | | | |
| Total fonds propres | | | |
| Total passif | | | |

Compte de résultats prévisionnel

Dans le compte de résultats, vous comparez vos futures charges à vos futurs produits, et vous calculez le résultat d'exploitation, d'où vos investisseurs pourront dégager la façon dont a évolué le rendement de votre entreprise, lorsque cette dernière aura réalisé les investissements prévus. Vos créanciers se serviront également de ces chiffres pour évaluer la valeur future de votre entreprise. Les divers postes du compte de résultats, comme par exemple le résultat d'exploitation, ainsi que les amortissements et les provisions, forment en plus la base de calcul des différentes grandeurs de cash-flow dans le tableau de financement. Celui-ci livrera aux investisseurs des informations sur la capacité financière de votre entreprise.

Vous trouverez énumérés, dans le tableau ci-après, les divers postes qui constituent le compte de résultats.

Important

Lors de l'élaboration du compte de résultats prévisionnel, limitez-vous aux principaux postes et regroupez par conséquent plusieurs postes sous une même rubrique. Les associations professionnelles disposent souvent de chiffres-clés qui peuvent servir de valeurs empiriques.

Il est impossible de prévoir toutes les charges, par conséquent tenez compte d'une marge de sécurité: sous-évaluez vos produits et surévaluez vos charges à venir. Imaginez les différents scénarios que pourrait connaître votre entreprise. Faire de même pour le chiffre d'affaires peut également s'avérer utile.

- Commencez par l'évaluation la plus pessimiste: les ventes marchent mal, il y a des retards dans la production, un concurrent inattendu apparaît sur le marché. Sous-évaluez vos produits dans le budget.
- Ensuite, partez du principe que tout se passe pour le mieux, que toutes vos attentes sont dépassées, et de loin. Tous les efforts que vous avez faits pour prospecter le marché portent leurs fruits; la concurrence réagit à peine. Vous surévaluez donc vos ventes.
- En dernier lieu, élaborer un scénario réaliste, faites une moyenne des deux précédents. Ces dernières données correspondent souvent à la réalité, étant donné que vous vous inspirez ici des réflexions des deux premiers scénarios.

Illustration 4: Compte de résultats prévisionnel

| Compte de résultats | Année 1 | en % | Année 2 | en % | Année 3 | en % |
|---|---------|------|---------|------|---------|------|
| Résultat d'exploitation résultant des ventes et des prestations de services (chiffre d'affaires) | | | | | | |
| - Charges de matériel, marchandises et prestations de tiers | | | | | | |
| = Résultat brut (bénéfice brut) | | | | | | |
| - Charges de personnel | | | | | | |
| - Coûts des locaux | | | | | | |
| - Entretien, réparation, remplacement, leasing | | | | | | |
| - Frais de véhicules et de transport | | | | | | |
| - Assurances de choses, taxes, frais, autorisations | | | | | | |
| - Charges d'énergie et d'élimination des déchets | | | | | | |
| - Charges d'administration et d'informatique | | | | | | |
| - Charges publicitaires | | | | | | |
| - Autres charges d'exploitation | | | | | | |
| - Charges d'intérêts | | | | | | |
| + Produit des intérêts | | | | | | |
| - Amortissements | | | | | | |
| = Résultat d'exploitation | | | | | | |
| - Charges exceptionnelles | | | | | | |
| + Résultat exceptionnel | | | | | | |
| - Charges hors exploitation | | | | | | |
| + Résultat hors exploitation | | | | | | |
| - Charges fiscales | | | | | | |
| = Bénéfice / Perte de l'entreprise | | | | | | |

Tableau de financement prévisionnel

Le tableau de financement reflète l'ensemble des flux financiers réalisés au cours d'une année. A l'inverse du bilan et du compte de résultats, il ne présente pas une situation statique mais bien dynamique de l'activité. Il est possible de concevoir des tableaux de financement peu ou très détaillés. Quoi qu'il en soit, ceux-ci doivent refléter les modifications des postes du bilan.

Le tableau de financement est particulièrement utile à l'entreprise lorsqu'elle tient à exposer les conséquences financières de ses projets d'investissements et de financements. Par conséquent, ce tableau est indispensable aux investisseurs. Ces derniers regarderont surtout le montant de l'autofinancement, ou cash-flow disponible, de l'entreprise. Le cash-flow disponible reflète la capacité de celle-ci à financer ses fonds propres et de tiers, après avoir pris en compte les investissements en actifs circulants et immobilisés.

A la page suivante, vous trouverez une représentation possible d'un tableau de financement qui s'inscrit particulièrement bien dans les objectifs de votre business plan. Les liquidités (caisse, poste, banque) constituent les fonds.

Illustration 5: Tableau de financement prévisionnel

| Tableau de financement | |
|--|---|
| Résultat d'exploitation (après impôts et avant intérêts sur fonds de tiers) | |
| Création de la prestation | - Produits non liquides ¹ + Charges non liquides ¹ |
| Modification de l'actif circulant net (sans liquidités, titres) | +/- Débiteurs +/- Stocks de marchandises +/- Crédeurs |
| = Rentrées de capitaux découlant de l'activité d'exploitation (E) | |
| Modification de l'actif immobilisé | +/- Immobilisations corporelles +/- Immobilisations financières +/- Immobilisations incorporelles |
| = Rentrées / Sorties de capitaux découlant des investissements (I) | |
| Modification des fonds de tiers | +/- Fonds de tiers à long terme - Coût des fonds de tiers + Diminution d'impôts par les charges d'intérêts |
| Modification des fonds propres | + Augmentation du capital social (agio compris) - Versements / Dividendes |
| = Rentrées / Sorties de capitaux découlant de l'activité de financement (F) | |
| | Rentrées / Sorties nettes de capitaux découlant d'E, I et F + Etat initial des liquidités |
| = Etat final des liquidités | |

¹ Le poste des produits et charges non liquides regroupe les charges et les produits enregistrés également dans l'actif immobilisé, les fonds de tiers à long terme ou les fonds propres. Exemples: amortissements de l'actif immobilisé ou formation de provisions à long terme.

A l'aide d'un exemple simple, nous allons vous montrer à la page suivante quelles conclusions peut tirer le lecteur de votre business plan d'un tableau de financement établi selon le schéma ci-dessus.

Exemple de tableau de financement prévisionnel

| Suppositions (selon plan d'investissement) | | | |
|--|---|-------|--|
| Année | Investissement | Année | Financement |
| 1 | Acquisition d'une entreprise CHF 2,5 mio. | 1 | Emprunt à long terme CHF 0,5 mio. à 10 % |
| 2 à 5 | Investissements consécutifs pour extensions de l'appareil de production CHF 0,2 mio./an | 2 à 5 | Remboursement emprunt CHF 0,05 mio./an |
| 1 à 5 | Augmentation de l'actif circulant (hausse des moyens nécessaires à l'exploitation) | 1 | Augmentation du capital social par financement participatif CHF 1,5 mio. |
| | | 3 à 5 | Versement d'un dividende minimal |

| Tableau de financement prévisionnel années 1 à 5 (en milliers de CHF) | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 4 | Année 5 |
|---|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Résultat de l'entreprise¹ ① | 880 | 480 | 550 | 630 | 900 |
| - Produits non liquides | - 150 | - 200 | - 200 | - 200 | - 210 |
| + Charges non liquides | 240 | 300 | 300 | 350 | 350 |
| +/- Modifications de l'actif circulant net | - 200 | - 400 | - 400 | - 400 | - 400 |
| = Retrées de capitaux découlant de l'activité d'exploitation (E) | 770 | 180 | 250 | 380 | 640 |
| +/- Modifications de l'actif immobilisé | - 2500 | - 200 | - 200 | - 200 | - 200 |
| = Retrées/Sorties de capitaux découlant des investissements (I) ② | - 2500 | - 200 | - 200 | - 200 | - 200 |
| +/- Modifications des fonds de tiers à long terme | | | | | |
| +/- Emprunt | 500 | - 50 | - 50 | - 50 | - 50 |
| - Intérêts sur fonds de tiers ² | - 50 | - 45 | - 40 | - 35 | - 30 |
| Modifications des fonds propres | | | | | |
| +/- Augmentation du capital social | 1500 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - Versements de dividendes ③ | 0 | 0 | - 50 | - 100 | - 100 |
| = Retrées/Sorties de capitaux découlant de l'activité de financement (F) | 1950 | - 95 | - 140 | - 185 | - 180 |
| Retrées/Sorties nettes de capitaux découlant d'E, I et F | 220 | - 115 | - 90 | - 5 | 260 |
| + Etat initial des liquidités au 1 ^{er} janvier | 80 | 300 | 185 | 95 | 90 |
| = Etat final des liquidités au 31 décembre ④ | 300 | 185 | 95 | 90 | 350 |

¹ Après un calcul d'impôts purement mathématique et avant intérêts sur les fonds de tiers

² Déductions fiscales en raison du paiement des intérêts comprises

Conclusions

① Résultat de l'entreprise

En raison des investissements effectués, les résultats de l'entreprise à court terme sont en baisse. A moyen et long termes, les résultats augmenteront de manière surproportionnée.

② Autofinancement de l'entreprise (E + I)

Pour savoir à combien s'élève le cash-flow disponible (autofinancement de l'entreprise), il faut additionner les rentrées / sorties de capitaux découlant des investissements (I) à celles découlant de l'activité d'exploitation (E). Ce chiffre est la garantie, pour l'investisseur, qu'à l'avenir l'entreprise pourra financer elle-même ses investissements.

Dans notre exemple, le cash-flow disponible s'inscrit fortement en négatif (cash-drain) la première année. A partir de l'année 3, la capacité d'autofinancement de l'entreprise revient dans la zone positive et présente une tendance à la hausse.

③ Modification des fonds propres

Avec le retour attendu de la capacité d'autofinancement, l'entreprise peut commencer à verser des dividendes dès l'année 3. L'investisseur peut donc compter sur les premiers fruits de son investissement.

④ Modification des liquidités

Le solde des liquidités n'est jamais négatif. A long terme, la trésorerie de l'entreprise est assurée. Les besoins à long terme en capitaux sont suffisamment couverts par le financement. Au moyen d'un compte de liquidités budgétisées, on peut identifier une période difficile au niveau des liquidités.

Plan des liquidités

Après avoir déterminé vos besoins financiers à long terme à l'aide du modèle de gestion financière, il vous faut encore établir vos besoins financiers à court terme, selon la situation et la nécessité du moment.

Le plan des liquidités est l'instrument de la gestion financière à court terme, et se déduit du compte de résultats prévisionnel. Alors que le compte de résultats prévisionnel comprend plusieurs exercices, le plan des liquidités s'établit sur une base mensuelle pour une période limitée, généralement un an. Il sert à présenter les répercussions des différents objectifs de l'entreprise sur une seule année. En outre, à partir de cette étude, vous pourrez comparer les résultats effectifs et prévisionnels à l'aide d'une analyse prévisions-réalités. Vous disposerez ainsi d'un instrument de conduite efficace.

Vous trouverez ci-après un schéma simplifié d'un tel tableau.

Important

Le plan des liquidités sert avant tout à la direction de l'entreprise en fonction. Il n'est pas toujours nécessaire pour la gestion de nouvelles possibilités commerciales. Cependant, ce plan est absolument indispensable à de petites entreprises récentes et en pleine expansion. En effet, il est rare que leur base financière soit assez solide pour réussir à combler, rapidement, un manque de liquidités à court terme.

Illustration 6: Plan des liquidités

| | Année | | Janvier | | Février | | Mars | | Avril | | Mai | | Juin | |
|---|--------------|------------|---------|------|---------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|
| | Total prévi. | Total réel | prévi. | réel | prévi. | réel | prévi. | réel | prévi. | réel | prévi. | réel | prévi. | réel |
| Ventes au comptant: | | | | | | | | | | | | | | |
| + Paiement des débiteurs | | | | | | | | | | | | | | |
| Autres produits au comptant: | | | | | | | | | | | | | | |
| + a) Loyers | | | | | | | | | | | | | | |
| + b) Produit des titres | | | | | | | | | | | | | | |
| + c) | | | | | | | | | | | | | | |
| = Total encaissements | | | | | | | | | | | | | | |
| + Paiement des achats de marchandises et de matériel | | | | | | | | | | | | | | |
| + Paiement des salaires, prestations sociales | | | | | | | | | | | | | | |
| + Publicité | | | | | | | | | | | | | | |
| + Impôts, intérêts du capital | | | | | | | | | | | | | | |
| + Assurances | | | | | | | | | | | | | | |
| + Frais généraux de bureaux et d'administration | | | | | | | | | | | | | | |
| + Loyers | | | | | | | | | | | | | | |
| + Autres frais (électricité, eau, etc.) | | | | | | | | | | | | | | |
| + Taxe sur la valeur ajoutée | | | | | | | | | | | | | | |
| = Total paiements | | | | | | | | | | | | | | |
| = Rentrées et sorties brutes de capitaux (encaissements / paiements) | | | | | | | | | | | | | | |
| + Autres encaissements de la vente de biens d'investissement | | | | | | | | | | | | | | |
| + Autres encaissements (p. ex. emprunts à des tiers) | | | | | | | | | | | | | | |
| + Autres encaissements par les versements de clients | | | | | | | | | | | | | | |
| + Capital privé / Augmentation du capital | | | | | | | | | | | | | | |
| - Autres paiements pour les investissements | | | | | | | | | | | | | | |
| - Autres paiements (p. ex. remboursements de crédits à des tiers) | | | | | | | | | | | | | | |
| - Autres paiements pour des acomptes aux fournisseurs | | | | | | | | | | | | | | |
| - Prélèvement personnel | | | | | | | | | | | | | | |
| = Rentrées et sorties nettes de capitaux | | | | | | | | | | | | | | |
| + Caisse, poste, banque | | | | | | | | | | | | | | |
| = Excédent financier / Déficit financier | | | | | | | | | | | | | | |
| Utilisation de l'excédent financier: | | | | | | | | | | | | | | |
| Couverture des besoins financiers par: | | | | | | | | | | | | | | |

2.11 Financement

Un entretien avec un spécialiste vous aidera dans la recherche de solutions.

Dans le chapitre «Financement», nous vous donnons des conseils dont vous devriez tenir compte lorsque vous demandez un crédit à votre futur créancier. Nous vous expliquons également la façon dont vous pouvez planifier et présenter les intérêts financiers de votre entreprise. Une question se pose donc: «Comment couvrir les besoins financiers qui ressortent de la planification?»

Votre futur partenaire financier n'attend pas de vous que vous exposiez, dans votre business plan, un concept de financement parfaitement élaboré. Il suffit que vous lui justifiez les résultats de votre gestion financière et que vous ayez un concept global. En règle générale, aidez-vous de vos analyses pour établir votre financement détaillé. Ainsi votre partenaire pourra disposer d'une marge suffisante pour déterminer la combinaison financière la plus appropriée à votre cas.

Les bailleurs de fonds apprécient que les personnages-clés de l'entreprise apportent une contribution importante au financement. Pour des raisons de tactique, et pour simplifier vos négociations, il peut donc être avantageux pour vous d'exposer la façon dont vous envisagez, à l'avenir, la constitution du capital de votre société.

En outre, il est intéressant de parler des méthodes de financement appliquées jusqu'ici. Exposez vos besoins financiers antérieurs, et la façon dont ils ont été couverts; votre investisseur pourra ainsi juger de l'engagement des personnages-clés de votre entreprise et de celui des établissements de crédit jusqu'à présent.

Exemple de financement mixte:

| Besoins financiers | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Total |
|--------------------|---------|---------|---------|-------|
| | 300 | 500 | 750 | 1550 |

| Financement | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Total |
|--------------------------|------------|------------|------------|-------------|
| Crédits d'exploitation | 50 | 150 | 250 | 450 |
| Crédits d'investissement | 100 | 200 | 300 | 600 |
| Capital social | | | | |
| ■ Morand | 100 | 100 | 50 | 250 |
| ■ Jaquet | 50 | 50 | | 100 |
| Prêt société X | | | 150 | 150 |
| Total | 300 | 500 | 750 | 1550 |

(Montants en milliers de CHF)

Index des illustrations

| | |
|---|----|
| Illustration 1: Informations selon le contexte de financement | 15 |
| Illustration 2: Prestations commerciales/Besoins des consommateurs à partir de l'exemple d'une société de conseil en personnel | 16 |
| Illustration 3: Bilan prévisionnel | 33 |
| Illustration 4: Compte de résultats prévisionnel | 35 |
| Illustration 5: Tableau de financement prévisionnel | 37 |
| Illustration 6: Plan des liquidités | 41 |

Le business plan en check-list

Page 12 **Résumé**

- aperçu du business plan ✓ conception des affaires, stratégie d'entreprise, prestations commerciales, équipe dirigeante, besoins financiers et rôle du partenaire financier

Page 14 **Entreprise**

- données historiques ✓ fondateurs, date de fondation, développement, succès enregistrés
- situation actuelle ✓ structure juridique et de participation, chiffres-clés
- autres informations selon le contexte de financement ✓ réglementation relative à la fondation, à l'expansion, aux acquisitions, au financement «turnaround» et aux dispositions de succession

Page 16 **Produits/Services**

- prestations commerciales ✓ description détaillée des prestations commerciales, des avantages pour les clients, des besoins de ces derniers, de même que des avantages et désavantages par rapport aux produits de la concurrence
- recherche et développement ✓ perfectionnements, produits additionnels, innovations au niveau des produits, brevets

Page 18 **Marchés**

- aperçu du marché ✓ analyse de marché, structure de la clientèle, motivation d'achat
- propre situation sur le marché ✓ marchés partiels prospectés, clients-cibles, canaux de distribution
- appréciation du marché / étude de marché ✓ tendances du marché, barrières douanières, estimation des taux de croissance des marchés partiels

Page 20 **Concurrence**

- entreprise concurrente ✓ nom, domicile, marchés-cibles, position sur le marché, points forts et points faibles
- produits de la concurrence ✓ assortiment, propriétés, prestations d'appoint

Page 21 **Marketing/Concrétisation sur le marché**

- segmentation du marché ✓ marchés-cibles, groupes de clients
- prospection du marché ✓ vente, publicité / PR / promotion, distribution
- structure des prestations ✓ politique en matière d'assortiment, de produits, de services et de prix
- chiffre d'affaires visé ✓ volume de ventes à réaliser par marché partiel dans les 5 prochaines années, parts du marché visées dans les marchés partiels en question

Page 24 **Localisation/Production/Administration**

- localisation ✓ domicile de l'entreprise et de ses succursales, avantages et désavantages de la localisation choisie
- production ✓ production propre, production par des tiers, achat de marchandises et de matériel
- administration ✓ structure de l'administration, organisation de la comptabilité, capacités au niveau des bureaux et de l'informatique

Page 26 **Organisation/Management**

- équipe dirigeante ✓ membres, responsabilités, rémunération, aptitudes particulières
- curriculum vitae des membres ✓ formation, écoles fréquentées, expériences professionnelles, succès enregistrés

Page 28 **Evaluation des risques**

- risques internes ✓ management, production, marketing, finances
- risques externes ✓ d'ordre économique, écologique, juridique et social

Page 29 **Gestion financière**

- gestion financière à court et à long termes ✓ enquête sur les besoins de financement à l'aide du bilan prévisionnel, du compte de résultats prévisionnel et du tableau de financement prévisionnel
- ✓ plan des liquidités

Page 42 **Financement**

- concept de financement ✓ couverture des besoins de financement par l'apport de capital frais

CREDIT SUISSE

Marketing Corporate Clients
SOLS 2
Bederstrasse 115
Case postale 2
CH-8070 Zurich

www.credit-suisse.com/entreprises