

# *Le business plan*

Pour que les idées  
deviennent réalité

Avec listes  
de contrôle  
et annexes



**pwc**

---

# Table des matières

1. Définition et objectifs	4
2. Un outil sur mesure	6
2.1 Destinataires potentiels	7
2.2 Mise en œuvre potentielle	8
3. La procédure ciblée	10
Etape 1: l'idée d'affaires	12
Etape 2: l'analyse	13
Etape 3: le planning de mise en œuvre et le modèle financier	14
La conclusion	16
4. La présentation	17
5. Une fois le business plan rédigé	20
6. Listes de contrôle	22

# 1. Définition et objectifs – some dream, some do, and some do both

*L'expérience montre dans tous les cas  
que sans business plan,*

- *il n'y a ni moyens financiers pour  
développer l'entreprise,*
- *ni outils de gestion adéquats pour  
la mise en œuvre de projets et mesures!*

*Formulons ceci de manière plus positive:  
un bon business plan augmente les  
chances de voir ses rêves devenir réalité!*

La création d'une entreprise repose sur une bonne idée d'affaires. Or, cette bonne idée n'est utile que si elle est correctement mise en œuvre, et donc qu'elle se concrétise. Pour y parvenir, il faut convaincre bailleurs de fonds, partenaires commerciaux et collaborateurs. L'outil adéquat et décisif à cette fin est le business plan. Il montre de façon systématique et compréhensible comment l'idée d'affaires doit être mise en œuvre, quelles ressources sont nécessaires et quels résultats sont attendus.

Nouvelle création d'entreprise, phase d'expansion de l'activité, changement de propriétaire, restructuration ou encore planification de la relève sont autant de situations typiques pour lesquelles un business plan s'impose. Mais de manière générale, nous vous recommandons de vous projeter dans l'avenir de manière périodique, c'est-à-dire en dehors du stress quotidien, et de formaliser vos réflexions dans un business plan. Nous vous invitons à vérifier régulièrement la mise en œuvre des projets et mesures décrits dans votre business plan, ainsi que l'avancement des objectifs fixés. Le business plan doit être un outil de gestion continu dans l'entreprise.

Nous souhaitons à travers cette brochure vous présenter un guide qui vous aidera à élaborer votre propre business plan.

## 2. Un outil sur mesure

*Le business plan est aussi unique que l'entreprise ou le projet. Il n'existe pas de plan standard. Le business plan doit être adapté aux besoins d'information des destinataires potentiels et à la situation. Une présentation claire de toutes les informations pertinentes est également cruciale.*

### 2.1 Destinataires potentiels

A qui s'adresse un business plan? D'une part aux éventuels bailleurs de fonds, et d'autre part au management pour qui il permet la mise en œuvre d'une idée d'affaires en fonction d'un plan d'action concret. Pour réaliser ces deux objectifs, vous devez présenter de manière plausible le rendement escompté ainsi que les menaces et opportunités. Les bailleurs de fonds évaluent une entreprise d'abord en fonction de sa capacité à générer durablement des flux de trésorerie positifs.

#### **Bailleurs de fonds propres**

Qui dit fonds propres dit capital-risque. En contrepartie du risque, le bailleur de fonds propres attend un rendement correspondant qui s'exprime principalement par l'augmentation de la valeur de l'entreprise. Le bailleur de fonds propres est généralement prêt à s'identifier à l'entreprise et à s'engager pour celle-ci.

Ce qui intéresse les bailleurs de fonds propres dans un business plan, c'est le rendement escompté et les arguments apportés à l'appui de sa future réalisation. Les perspectives de valorisation, la politique d'investissement et de financement, ainsi que la qualité du management sont également des facteurs importants.

#### **Bailleurs de fonds externes**

Les bailleurs de fonds externes attendent une garantie de remboursement aussi étendue que possible et une rémunération de leurs crédits proportionnelle au risque. Leur engagement se limite la plupart du temps à la fourniture de capitaux. Dans un business plan, les bailleurs de fonds externes se concentrent sur la couverture du risque de crédit, c'est-à-dire sûretés inscrites au bilan, sûretés sous la forme d'un développement continu et transparent du flux de trésorerie, ainsi que forme et étendue de l'engagement personnel des propriétaires. En contrepartie du risque restant, les bailleurs de fonds externes exigent une prime de risque par comparaison à un taux d'intérêt «sans risque».

La plupart des banques utilisent des systèmes (ratings) permettant de calculer les primes de risque pour la rémunération de crédits nouveaux ou existants. Ces systèmes requièrent un grand nombre d'informations que doit comprendre tout business plan bien pensé. De plus en plus, les bailleurs de fonds externes accordent aussi la plus haute importance à la qualité du management. A l'instar d'une lettre de candidature, un business plan de qualité permet une première évaluation des compétences du management.

### **Conseil d'administration et Direction**

Pour les organes de direction responsables, le business plan revêt une importance additionnelle: il doit être un outil de gouvernance d'entreprise et fixer des objectifs obligatoires pour l'avenir.

Le business plan sert de base aux décisions opérationnelles. Il comprend, entre autres, un récapitulatif des budgets périodiques, une comparaison entre les prévisions et les réalisations, et des comptes prévisionnels. La Direction est tenue de contrôler régulièrement la mise en œuvre des mesures et projets formulés dans le business plan. Un autre volet vient s'ajouter pour le Conseil d'administration: la responsabilité. En effet, le remaniement régulier des business plans est indispensable à la gestion financière. C'est le rôle légal du Conseil d'administration.

### **Collaborateurs et autres personnes intéressées**

Tous les collaborateurs – et notamment les cadres – souhaitent et doivent s'identifier à l'entreprise et à ses objectifs. Pour cela, ils doivent connaître les objectifs de l'entreprise et ce que l'on attend d'eux. Le business plan est la base de l'information ciblée, dédiée aux différents niveaux hiérarchiques, et de la gestion. Dans un second temps, il est nécessaire d'y apporter des précisions au vu de l'horizon à court terme (cf. chapitre 5).

## **2.2 Mise en œuvre potentielle**

Il n'est pas de bonnes décisions sans bonnes informations. Ceci est tout particulièrement important pour ce qui a trait au développement à long terme ou à l'existence propre d'une entreprise.

### **Création d'entreprise**

Il s'agit là d'un cas très complexe puisqu'il n'existe qu'un petit nombre d'informations fiables au départ. L'orientation entrepreneuriale, l'analyse du marché, l'évaluation des menaces et opportunités, et surtout les qualités du management sont déterminantes.

### **Expansion: étape de croissance, investissements importants**

En font partie: la conquête de nouveaux groupes de produits ou de marchés, l'internationalisation, le traitement d'un nouveau segment de clientèle ou un élargissement conséquent des capacités qui, par son ampleur et ses menaces, équivaut pratiquement à une nouvelle création d'entreprise. L'expérience montre que les menaces augmentent avec le nombre de nouveaux facteurs. Les exigences que doit remplir le business plan sont donc d'autant plus élevées.

### **Changement de propriétaire**

Il y a changement de propriétaire dans le cadre du rachat d'une entreprise par des tiers ou d'un management buyout (MBO). Les points qui intéressent le plus l'acheteur sont ceux d'un bailleur de fonds propres. Si l'acheteur a besoin d'un financement externe, la perspective du bailleur externe de fonds vient s'ajouter.

Du point de vue du vendeur, les perspectives d'avenir de l'entreprise doivent être présentées de manière convaincante. Un business plan solide est la meilleure documentation de vente.

### **Restructuration/turnaround**

Lorsqu'une entreprise est en difficulté, il faut effectuer une réorganisation en tenant compte de la situation initiale. En règle générale, il est alors nécessaire de trouver de nouveaux investisseurs et de nouveaux dirigeants. Les uns comme les autres souhaitent pouvoir évaluer les menaces et opportunités le plus précisément possible, de préférence sur la base d'un business plan.

### **Changement de direction/relève**

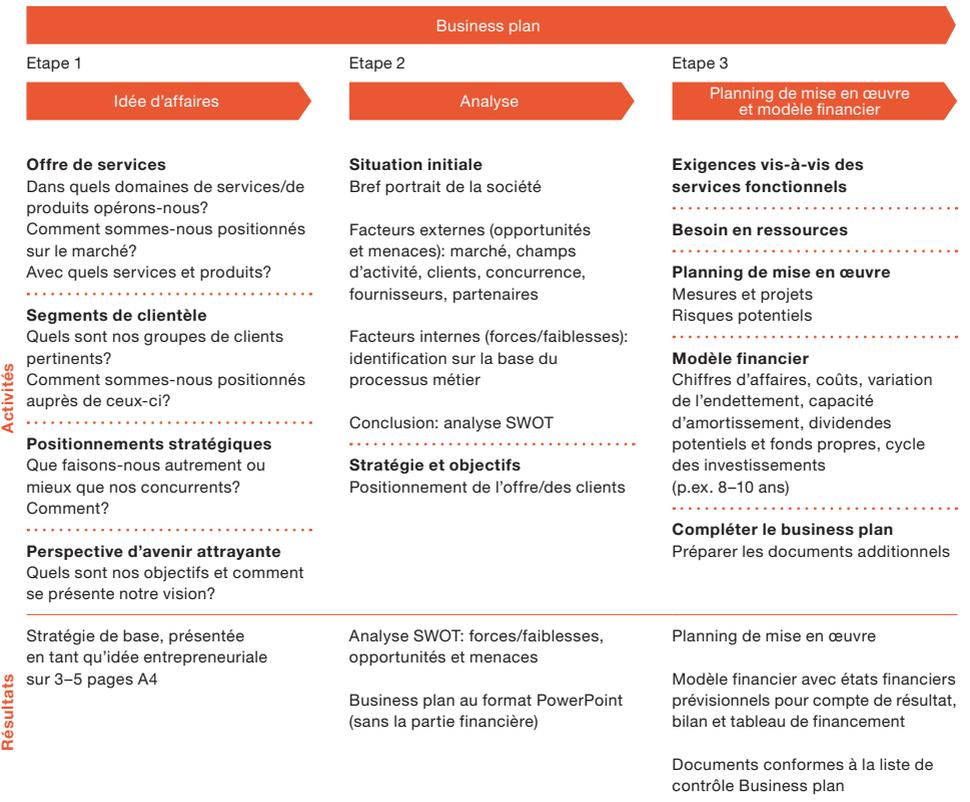
Un remplacement au niveau de la direction marque presque toujours une coupure, les nouveaux responsables apportant des idées et des impulsions nouvelles. Le changement entraîne une révision en profondeur, qui porte avant tout sur la nouvelle orientation stratégique, le management et l'organisation. A cela s'ajoutent souvent des questions de financement.

Outre les cinq exemples cités, toute entreprise devrait régulièrement – et, au vu de l'accélération des mutations économiques, de plus en plus souvent, – se livrer à un examen critique de la situation et se poser la question de savoir quelles seront les perspectives à trois, cinq, voire dix ans.

# 3. La procédure ciblée

Un business plan s'élabore en trois grandes étapes:  
 1. l'idée d'affaires  
 2. l'analyse  
 3. le planning de mise en œuvre et le modèle financier

## Les trois étapes principales

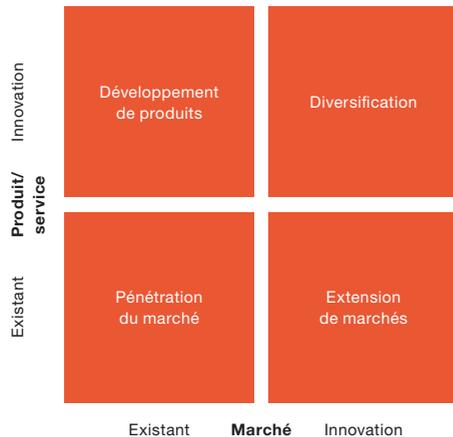


## Etape 1: l'idée d'affaires

Avant de réfléchir en détail à la stratégie ou à sa mise en œuvre, l'entreprise doit avoir une idée précise de son offre de services existante et des segments de clientèle ciblés. C'est souvent en identifiant ses points forts (= avantages concurrentiels) et en les combinant aux opportunités de marché que l'on génère une nouvelle idée d'affaires. Les positionnements stratégiques en découlent. L'équipe stratégique doit alors déployer toute sa créativité pour développer de nouvelles solutions. Il ne suffit pas de copier les idées de la concurrence.

Le graphique ci-dessous vous présente différentes approches possibles permettant de développer la stratégie.

### Développement de la stratégie: matrice d'Ansoff



### Stratégie de pénétration du marché

Améliorer l'exploitation du marché existant. Cette stratégie peut se fonder sur une meilleure prospection du marché, l'acquisition de nouveaux clients, des programmes de réduction de prix ou l'utilisation de nouveaux canaux de distribution.

### Stratégie d'extension de marchés

Pénétrer de nouveaux marchés et régions avec la gamme de produits existante, prospection de nouveaux segments de clientèle en dehors du marché existant.

### Stratégie de développement de produits

Développer de nouveaux produits et/ou des services additionnels, recourir à de nouvelles technologies de production sur des marchés existants.

### Stratégie de diversification

La diversification désigne le lancement de nouveaux produits sur de nouveaux marchés. Le management doit être conscient du risque de cette stratégie: en effet, l'entreprise s'aventure en territoire inconnu sur le plan du produit comme sur celui des clients. Nous ne recommandons donc la diversification qu'à titre exceptionnel!

## Etape 2: l'analyse

Une stratégie durable ne peut être développée qu'à condition de bien connaître le client et les problèmes qu'il rencontre en tant qu'utilisateur, l'évolution du marché et la concurrence. Les résultats de l'analyse sont immédiatement intégrés aux différents chapitres du business plan.

### Situation initiale

#### Analyse de l'environnement

Connaissons-nous les évolutions et nouvelles tendances du point de vue écologique, technologique, économique et social de l'environnement? Quelle est leur importance pour notre entreprise?

#### Analyse de l'entreprise

Comment se porte notre entreprise (ou chaque secteur d'activité) sur le plan du portefeuille de produits, des technologies et processus de production, du savoir-faire, du potentiel des collaborateurs ainsi que des possibilités financières? Vous pouvez effectuer l'analyse de l'entreprise en vous basant sur la chaîne de création de valeur:

### Chaîne de création de valeur



### Analyse de la concurrence

Quelle est la taille de notre part de marché actuelle et quels sont les trois principaux concurrents? Qu'est-ce qui nous démarque d'eux sur le plan de notre gamme de produits, de la qualité, du service de livraison, du niveau des prix, de la prospection du marché?

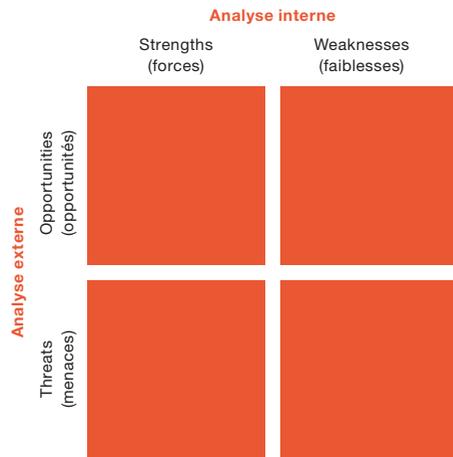
Il est conseillé d'effectuer les analyses précitées non pas seul mais en équipe, de sorte à mutualiser les savoir-faire des principaux services de l'entreprise (vente, production, finances, etc.) et à couvrir impérativement tous les aspects de la chaîne de création de valeur. Nous recommandons également de faire appel à des experts externes, par exemple dans l'étude de marché, car cela permet de réduire considérablement le risque de mal évaluer les perspectives de marché.

Vous pouvez aussi expliciter l'analyse de l'entreprise et de la concurrence dans l'analyse de la valeur client. Il s'agit, en l'occurrence, d'une comparaison avec la concurrence sur le plan du prix, du service et des critères d'achat.

### Stratégie et objectifs

La stratégie à élaborer doit être en adéquation avec le système de valeurs et les objectifs de l'entreprise afin de prévenir tout conflit d'intérêt ultérieur. Une fois la stratégie retenue, vous devez définir des objectifs de positionnement sur le marché, tels que les volumes et prix de vente potentiels, par exemple. Ces paramètres permettent de déduire un objectif de part de marché.

### Analyse SWOT



### Etape 3: le planning de mise en œuvre et le modèle financier

Cette phase complète l'élaboration de la stratégie et vérifie la faisabilité. En effet, même l'innovation la plus géniale restera lettre morte si l'on ne sait pas comment la réaliser. C'est pourquoi vous devez consigner les différents objectifs d'étapes à atteindre dans le **planning de mise en œuvre**, ainsi que ce qui doit être effectué, par qui et dans quel délai. Le planning de mise en œuvre vous aidera plus tard à vérifier si les différents travaux ont été réalisés dans les délais impartis.

### A définir

- Les répercussions de la stratégie par rapport aux différents services fonctionnels de l'entreprise ou les exigences vis-à-vis de ceux-ci: personnel, Direction, achats, production, informatique, marketing, recherche & développement
- Les besoins en ressources (personnel, machines)
- Qui doit s'occuper de quoi et dans quel délai? Comment les résultats intermédiaires sont-ils mesurés tout au long de la mise en œuvre de la stratégie?

Le **modèle financier** se compose avant tout du calcul d'investissement. Celui-ci expose le montant escompté des dépenses et des recettes, ainsi que l'année où celles-ci sont prévues. Le calcul d'investissement a pour but de déterminer la rentabilité et le besoin de financement.

Pour établir un modèle financier réaliste, vous avez besoin d'analyses et d'informations détaillées (p.ex. études de marché faisant état du potentiel de croissance, devis approximatifs permettant d'évaluer le montant des investissements). Vous pourrez en déduire les paramètres suivants pour établir le calcul d'investissement:

- budgétisation des produits: volumes des ventes, prix de vente moyens, réductions et escomptes accordés, commissions et autres diminutions du produit (p.ex. pertes de change)
- charges courantes pour le personnel et le matériel d'exploitation
- investissements dans les installations, le développement produit, le marketing, la formation, l'informatique, etc. Ceci comprend également les investissements dans l'actif circulant net (l'augmentation des postes débiteurs et des stocks immobilise aussi des fonds!)
- taux moyen du coût du capital (fonds propres et fonds externes) pour la méthode du calcul d'investissement dynamique

Le calcul d'investissement comprend les entrées et sorties de capitaux (cash-flows) de l'activité opérationnelle qui sont rapportés aux paiements des investissements. Si la rentabilité résultant du calcul d'investissement n'est pas satisfaisante, vous devez trouver un potentiel d'amélioration sans pour autant fournir des indications irréalistes (croissance du chiffre d'affaires exagérée par exemple). Vous ne feriez que vous leurrer vous-même, et le business plan s'en trouverait compromis tôt ou tard.

## 4. La présentation

Le calcul d'investissement vous permet par ailleurs d'établir le compte de résultat prévisionnel et les bilans prévisionnels (cf. Liste de contrôle 13). Le tableau des flux de trésorerie fait ressortir le besoin annuel de financement. Pour la première année, nous recommandons impérativement d'établir en plus un plan de liquidités à court terme qui présente les flux de paiement et le besoin de financement sur une base mensuelle. Ceci permet d'éviter le «piège des liquidités»!

Etablissez le modèle financier à l'aide d'un tableur. Grâce au lien logique entre les flux de fonds, vous pouvez calculer différentes variantes et les comparer entre elles (p. ex. best case et worst case). Ces calculs vous donnent une idée des moteurs de rentabilité (vecteurs de valeur) particulièrement importants, et du niveau maximum de détérioration pour atteindre le seuil de rentabilité (analyse de sensibilité).

### La conclusion

Une fois que vous avez parcouru les trois étapes précitées, tous les documents sont à votre disposition, et il ne vous reste plus qu'à les synthétiser pour établir le business plan. La structure recommandée et le contenu des différents éléments vous sont présentés dans les listes de contrôle.

*Le business plan constitue une carte de visite de l'entreprise et donne accès à d'importants partenaires commerciaux. Vous devez veiller aux aspects formels car ce document est le miroir de l'entreprise pour l'observateur externe.*

### *Facteurs de succès/avantages*

La mise en forme professionnelle et le choix précis des mots sont des facteurs importants pour le succès du document.

### *Formulation et langage*

En règle générale, le destinataire du business plan ne connaît pas l'entreprise. Il est donc très important d'employer un langage compréhensible et de se concentrer sur les points et rapports essentiels. Dans les secteurs hautement technologiques en particulier, les personnes extérieures ont du mal à comprendre les explications sur les produits. Les termes techniques doivent être expliqués en annexe. Si le business plan s'adresse à des destinataires à l'étranger, demandez-vous s'il est nécessaire de le traduire.

Le business plan gagne en lisibilité par une formulation simple et claire. Evitez autant que possible les termes étrangers. Les exagérations ou la présentation trop positive de faits sont déplacées. Une argumentation exhaustive et équilibrée, qui attire l'attention également sur les menaces et les dangers, sera beaucoup plus crédible. Bien entendu, le lecteur doit clairement obtenir l'impression que vous êtes convaincu par le projet.

Etablissez aussi clairement s'il s'agit de faits et de chiffres garantis, ou seulement d'hypothèses de gestion. Quant à ces dernières, exposez-les également avec toute la clarté requise.

### *Mise en forme*

#### **Plan**

La structure claire du business plan, qui commence dès la table des matières, apporte la preuve que vous avez une vue d'ensemble du projet, ou de l'entreprise, du début à la fin.

#### **Graphiques/tableaux**

Même les éléments compliqués se laissent presque toujours présenter sous forme de graphiques, ce qui les rend plus compréhensibles. Par ailleurs, ils rendent le texte plus attrayant. Les illustrations sur les évolutions du marché ou les présentations du portefeuille de produits montrent que vous avez effectué des recherches externes. A l'aide de tableaux, vous pouvez résumer les points essentiels de manière percutante.

### *Négociation/présentation*

Si le destinataire du business plan manifeste de l'intérêt, il sera généralement invité à un entretien d'approfondissement ou à une présentation. Vous devez impérativement vous y préparer en établissant un ordre du jour. Certains points feront à coup sûr l'objet de questions de précision. Préparez donc des compléments d'information avant l'entretien pour être autant que possible à l'abri des surprises.

### *Timing /gestion de projet*

L'élaboration d'un business plan est complexe et chronophage. La collecte des informations nécessaires prend, à elle seule, beaucoup de temps. Selon la nature du projet, s'il s'agit par exemple d'une nouvelle création d'entreprise ou d'un financement de croissance, il faudra même commencer par élaborer une partie des documents. C'est pourquoi nous conseillons d'établir dès le début un calendrier précis qui, outre les compétences et les principales étapes, indiquera également les différentes phases du projet.

### *Taille*

Plus un business plan est concis, plus il sera lu dans le détail. Vous pouvez condenser le document en prévoyant une annexe où figureront états financiers prévisionnels, évolutions du marché, structure organisationnelle, etc. Limitez le corps du texte à des arguments-clés: la règle veut que le volume atteigne entre 20 et 30 pages.

### **Les facteurs décisifs du succès du business plan sont les suivants:**

- Le business plan est une affaire de professionnels. Elle ne peut pas être déléguée. Tous les prestataires sont impliqués.
- Un bref exposé vaut mieux qu'un long discours.
- La procédure est structurée et systématique.
- Le business plan a un objectif clair. Il doit être adapté à ses destinataires.
- Les différentes parties du business plan doivent être cohérentes, notamment si l'on compare les textes et chiffres.
- Les hypothèses avancées sont réalistes.
- Documentez les données de base.
- Préparez soigneusement les documents.
- Etapez les principaux arguments à l'aide d'expertises et d'avis de tiers indépendants.
- Faites la preuve suffisante de votre qualification entrepreneuriale.
- La présentation doit être compréhensible et convaincante.

## 5. Une fois le business plan rédigé ...

... le travail commence! Il s'agit maintenant d'atteindre les objectifs ambitieux du business plan.

Les plannings de mise en œuvre doivent vous permettre de **vérifier régulièrement** la réalisation des objectifs. Si le business plan atterrit dans un tiroir, le succès ne sera pas au rendez-vous, et la situation financière de l'entreprise pourra en pâtir.

### *Vérification des prémisses*

Les données de base indiquées (environnement, concurrence) peuvent changer au cours du temps, ce qui risque de compromettre le succès de la stratégie (la concurrence crée par exemple la surprise en lançant un nouveau produit). Il est donc important que certaines personnes soient chargées d'observer l'environnement pour pouvoir «sonner l'alarme» si le succès de la stratégie est mis en péril.

Le compte de résultat prévisionnel établi dans le modèle financier et les plannings de mise en œuvre doivent être intégrés dans le processus annuel de planification (budget). Vous devez faire dériver les produits et les coûts de la stratégie de leur poste d'origine. Les instruments nécessaires à cette fin sont les éléments de la **comptabilité d'entreprise**: comptabilité des centres de coûts, des supports de coûts, budgétisation des produits. Ils sont pris en compte dans le calcul de la marge contributive. Vous en trouverez un exemple dans la Liste de contrôle 13.

De même, il est indiqué de contrôler régulièrement (en général, une fois par mois) la budgétisation des produits et des coûts pour l'année suivante afin de **vérifier la réalisation des objectifs**. Si vous constatez des écarts par rapport au calcul prévisionnel, vous pourrez informer à temps les dirigeants qui prendront les mesures nécessaires. De manière générale, nous recommandons de vérifier la réalisation des hypothèses émises dans le calcul d'investissement tous les ans: quels sont les écarts entre les résultats prévus et les résultats effectivement réalisés? Pourquoi avons-nous ces écarts? Que pouvons-nous faire en cas d'écarts fâcheux? Quelle leçon pouvons-nous en tirer?

# 6. Listes de contrôle

*Les listes de contrôle servent de fil conducteur pour établir un business plan. Elles contiennent des questions qui décident du succès de l'idée d'affaires.*

## La structure idéale d'un business plan repose sur les points suivants

1	Résumé du business plan	24
2	L'entreprise: développement réalisé jusqu'à présent	26
3	Vision et stratégie: l'avenir	28
4	Produits et services: la prestation de marché	30
5	Marché et clients: le domaine ciblé	32
6	La concurrence	34
7	Marketing: l'accès au marché	36
8	Achats et production: l'élaboration des prestations	38
9	Management et organisation: les personnes en coulisse	40
10	Opportunités et menaces: un bilan honnête	42
11	Planning de mise en œuvre: la réalisation	44
12	Partie financière: les chiffres bruts	46
13	Annexe	48

Les listes de contrôle comprennent des renvois à des sources qui peuvent vous servir d'informations de base.

# Liste de contrôle 1

## Résumé du business plan

Le résumé éveille l'intérêt du lecteur et l'éclaire sur sa prise en compte de l'entreprise ou du projet.

### Recommandation

La recommandation ne doit pas excéder deux à trois pages.  
Elle doit être rédigée une fois que le business plan est entièrement établi.

### Eléments-clés

#### ● Intention

- Pourquoi avons-nous établi le business plan?
- Quel est notre objectif?

#### ● Entreprise et produits

- Présentation de l'entreprise, du projet
- Comment l'entreprise s'est-elle développée jusqu'à présent?
- Quels succès avons-nous déjà connus?
- Quels sont nos produits/services?

#### ● Marché et clients

- Pourquoi le marché est-il intéressant?
- Quelle est notre position actuelle sur le marché?
- Nos clients: qui sont-ils aujourd'hui, qui seront-ils demain?
- Quel est votre problème d'utilisateur et notre solution pour y remédier?
- Qui sont les concurrents?
- Pourquoi les produits/services ont-ils plus de succès que ceux des concurrents?

#### ● Personnes-clés

- Qui soutient l'entreprise (management, propriétaires)?
- Qui fait partie du management?
- Quelles expériences et connaissances apportons-nous?
- Comment se présentent les rapports de propriété?

#### ● Développement financier

- Développement de nos indicateurs/chiffres-clés au cours des trois dernières années
- Quelles sont vos prévisions en matière de chiffre d'affaires, de flux de trésorerie, de bénéfice et de rendement pour les trois à cinq prochaines années?
- Quels sont les facteurs de succès décisifs, quels sont les menaces?

#### ● Montant, forme et affectation du financement sollicité

- De quel montant avons-nous besoin?
- Quels sont nos besoins en fonds externes et en fonds propres?
- A quoi le financement sera-t-il affecté?
- Quelles sont les modalités de remboursement?
- Quels sont les opportunités et les risques du bailleur de fonds?

## Liste de contrôle 2

### L'entreprise: développement réalisé jusqu'à présent

Vous exposez ici la façon dont se définit l'entreprise et ce qu'elle a réalisé jusqu'à ce jour. Présentez le modèle d'affaires, la structure juridique, les rapports de propriété, l'organisation et les grandes étapes (succès et échecs). Les facteurs «abstraites», tels le comportement vis-à-vis de l'environnement, des collaborateurs et des clients, figurent aussi dans cette partie.

---

#### Recommandation

*Un principe qui a fait ses preuves: une présentation transparente du passé et de la situation initiale suscite la confiance du destinataire. Les échecs et les points faibles en font également partie!*

---

#### Éléments-clés

##### ● Modèle d'affaires

- Brève description des produits/services de l'entreprise.
- Comment l'entreprise génère-t-elle un rendement avec ces produits/services?
- Quels ont été les plus grands succès jusqu'à présent? Comment a-t-on surmonté les échecs?

##### ● Résumé succinct du développement de l'entreprise jusqu'à présent

- Quand l'entreprise a-t-elle été fondée?
- Sur quels sites est-elle implantée?

##### ● Résumé succinct du développement de l'entreprise jusqu'à présent (activité opérationnelle, stratégie, personnel, produits)

- Comment se présentent les principaux indicateurs financiers des trois dernières années (chiffre d'affaires, flux de trésorerie, bénéfice, rendement et investissements, distribution aux actionnaires)?
- Dans le cas d'une nouvelle création: quelles sont les prestations précédentes du fondateur?

##### ● Structures sectorielles

- Quel est le volume de marché du secteur?
- Qui sont les principaux acteurs du secteur (concurrents, leaders du marché, fournisseurs)?
- Quels sont les facteurs décisifs de succès de ce secteur?
- Quelle est notre position sur le marché et qui sont nos clients?
- Comment nos produits/services se démarquent-ils vis-à-vis de la concurrence?

##### ● Où situons-nous nos principales forces et faiblesses au niveau

- des produits/services?
- du marketing?
- de la fabrication?
- du management?
- des finances?

#### Informations et documents de base

- Rapports de gestion, articles de presse
- Statuts, contrats de société
- Extraits du Registre du commerce
- Actionnaires, membres du Conseil d'administration, relations d'affaires
- Organigrammes, liste des sites
- Comptes annuels des années précédentes
- Analyse de la comptabilisation des coûts et des marges
- Analyses sectorielles

# Liste de contrôle 3

## Vision et stratégie: l'avenir

La vision est l'essentiel. La stratégie décrit les efforts à mettre en œuvre pour réaliser la vision. Faites comprendre au lecteur que la stratégie repose sur des hypothèses d'avenir réalistes.

### Recommandation

La description doit refléter et étayer la mise en œuvre de la vision et de la stratégie retenue. On doit retrouver ce «fil directeur» tout au long du business plan!

### Éléments-clés

#### ● Vision

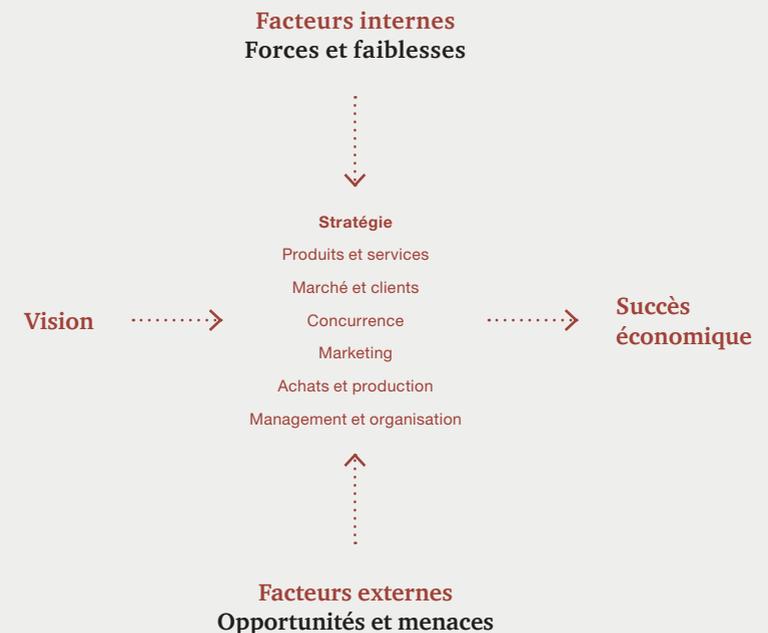
- Quelle est la vision?
- Que vise l'entreprise?
- Quel a été le déclencheur de la réorientation?

#### ● Stratégie

- Quels objectifs stratégiques poursuivons-nous?
- Pourquoi tenons-nous à réaliser ces objectifs?
- Comment notre entreprise doit-elle se développer dans le temps aux niveaux des marchés, produits, comportements (le sien et celui de ses collaborateurs) (charte)?
- Quels sont les opportunités et menaces existantes pour notre entreprise dans le contexte de ce développement?
- Quels changements fondamentaux sont nécessaires? En quoi ces changements contribuent-ils à l'atteinte des objectifs?
- Quelles sont les principales évolutions de marché et tendances dans le secteur?
- Comment évoluent les besoins des clients?
- Quels sont les échos des études sur les développements prévus dans notre secteur?
- Quels sont les évolutions, les lois ou les facteurs environnementaux qui influencent notre secteur?

### Informations et documents de base

- Vision, charte d'entreprise
- Aperçu du processus de définition de la stratégie
- Planification de l'avenir
- Analyses de marché et de la concurrence
- Comptes annuels, analyses des données financières



# Liste de contrôle 4

## Produits et services: la prestation de marché

Décrivez les produits et les services de manière compréhensible pour tous. Faites ressortir ce qui rend le projet unique (qualité, prix, savoir-faire, autres composantes). Les lecteurs souhaitent des indications sur le stade de développement des produits. Ils veulent également savoir s'il est possible d'étendre le portefeuille de produits, et à quels coûts? C'est à cet endroit que vous donnerez des indications sur les brevets et la protection des marques. Des informations sur la recherche et le développement relatifs aux produits nouveaux et existants, ainsi que les réactions prévues aux éventuelles tendances et évolutions technologiques viennent compléter ce chapitre.

### Recommandation

La description des produits doit être compréhensible pour tous. Les détails techniques sont indiqués dans l'annexe.

Suivez le principe «KISS» = *Keep it short and simple!*

Une photo de votre produit vaut peut-être plus qu'un millier de mots.

### Eléments-clés

#### ● Description des produits et services

- Description exhaustive de nos produits et services.  
Quels avantages client générons-nous?
- Nos produits et services répondent-ils à un véritable besoin des clients?
- Quels aspects rendent nos produits uniques?
- Comment se présente notre gamme de produits sur le plan de leur cycle de vie?
- Quelles prestations annexes fournissons-nous?
- Comment nos produits sont-ils positionnés en termes de prix et de qualité?
- Comment garantissons-nous une gestion cohérente de la qualité?
- Les produits/services sont-ils réalisés en collaboration avec des partenaires?

#### ● Recherche et développement

- A quel stade de développement se trouvent les produits (en phase de prototype, en cours de production, utilisés par les clients, stade de développement)?
- Quelles sont les faiblesses auxquelles il faut remédier?
- Quelles ont été les grandes étapes de développement jusqu'à présent et quand les produits arrivent-ils sur le marché?
- Existe-t-il des possibilités d'étendre, de compléter la gamme de produits?
- Nos produits sont-ils protégés par des brevets ou d'une autre façon?
- Existe-t-il des marques déposées?
- Quel risque existe-t-il de voir notre savoir-faire détourné ou copié?
- De quelle manière l'évolution du marché et les besoins des clients sont-ils intégrés au processus de développement?
- A quels projets de développement futurs allons-nous nous attaquer, et quand?
- Quel est l'impact des nouvelles technologies sur les produits existants, sur les produits en cours de développement?
- Quels sont les risques techniques?
- Comment se présente la prochaine génération de produits et celle qui suivra?
- Quels sont les coûts annuels de recherche et développement prévus dans les trois à cinq prochaines années?

### Informations et documents de base

- Descriptions des produits
- Carnet de commandes
- Demandes des clients
- Demandes d'offres
- Etudes de marché
- Références, contrats de vente
- Données de R&D, études pilotes, résultats des prototypes
- Calcul des coûts de fabrication des produits
- Brochures de la société
- Statistiques
- Salons
- Enregistrements de brevets, contrats de licence
- Dépôts de marque

# Liste de contrôle 5

## Marché et clients: le domaine ciblé

Procédez à une étude de marché pour réunir des informations sur le potentiel, les volumes et les cycles du marché, ainsi que les taux de croissance attendus. Le lecteur veut savoir quelle est la part de marché prévisionnelle et quelle est la stratégie de pénétration du marché: croissance générale du marché ou éviction de la concurrence avant tout? Exposez également les réactions potentielles des clients aux changements apportés au produit ou au prix.

### Recommandation

*Etayez les données sur le potentiel de marché et le volume de marché par des sources externes. L'estimation de la demande des produits de l'entreprise doit être compréhensible.*

### Eléments-clés

#### ● Aperçu du marché

- Quelle est la taille du marché dans son ensemble (potentiel du marché, volume du marché)? Comment est-il segmenté?
- Quels sont les acteurs en présence (concurrents, leaders de marché)?
- Quels sont les principaux facteurs de succès sur le marché (p. ex. conseil, qualité, prix, service)? En fonction de quels critères les clients prennent-ils leur décision d'achat?
- Quels sont les opportunités et menaces particulières sur notre marché?
- Comment se comporte la demande (cyclique, saisonnière)?
- Existe-t-il des caractéristiques particulières (p. ex. les barrières d'entrée sur le marché)?

#### ● Position de l'entreprise sur le marché

- Quels produits et services sont vendus, à quels clients cibles, par quels canaux de distribution et sur quels marchés géographiques?
- Quels segments de marché spécifiques prospectons-nous?
- Quelle est notre part de marché actuelle, notre influence sur le marché?
- Quels sont nos projets sur les marchés d'exportation?
- Quelle est la taille de la part du chiffre d'affaires ou du bénéfice pour chaque prestation de marché?
- Quelles sont les particularités existantes pour chaque produit/segment de marché?

#### ● Evolution du marché

- Quelle est l'évolution escomptée de l'ensemble du marché et des segments que nous prospectons?
- Comment réagissons-nous aux futures évolutions du marché?
- Quelles sont les opportunités et les menaces existantes pour notre entreprise dans le contexte de cette évolution?

#### ● Clients

- Qui sont nos clients (fabricants, consommateurs finaux, Etat, autres institutions)?
- Etablissons-nous des factures en devises étrangères?  
Si oui, quelle est l'importance des risques de change?
- A quel point dépendons-nous de nos gros clients?
- Quelle est la répartition géographique des clients existants?
- Qui a déjà manifesté de l'intérêt pour nos produits?
- Quelle est l'importance de l'image de marque et de la présentation du produit pour nos clients?
- Existe-t-il des opportunités et des menaces particulières dans notre portefeuille client?
- Qui prend les décisions d'achat chez nos clients?

### Informations et documents de base

- Etudes de marché
- Statistiques de vente
- Demandes d'offres
- Salons
- Revues d'associations professionnelles
- Entretiens clients

# Liste de contrôle 6

## La concurrence

Une comparaison des concurrents vous permet de délimiter jusqu'à un certain point l'importance des forces et faiblesses de votre entreprise. Il est donc important de connaître ses concurrents. En effet: la concurrence ne dort jamais.

### Recommandation

*Une analyse exhaustive de la concurrence comprend aussi les concurrents potentiels en provenance de l'étranger et les fabricants d'éventuels produits de substitution. Quiconque lance une bonne idée sur le marché doit s'attendre à être copié sous peu!*

### Eléments-clés

#### ● Entreprises de la concurrence

- Qui sont nos principaux concurrents au sein du secteur?  
Existe-t-il une concurrence étrangère?
- Quels chiffres-clés de la concurrence connaissons-nous?
- Comment travaille la concurrence (canaux de distribution/publicité et RP)?  
Comment se présentent les concurrents?
- Qui serait en mesure de planifier la même communication de marché que nous?  
Et de lancer les mêmes produits?
- Existe-t-il des accords de marché?
- Quelle est la sensibilité du marché aux changements de prix?  
Quel est le niveau de loyauté des clients?
- Comment les entreprises de la concurrence réagissent-elles à nos propres changements de prix?

#### ● Produits de la concurrence

- Comment peut-on comparer les produits de la concurrence aux nôtres sur le plan de la qualité et de leurs propriétés?
- Pourquoi les clients achètent-ils des produits de la concurrence?
- Quelles sont les stratégies de prix existantes pour ces produits?
- Est-il d'usage de payer des provisions ou d'accorder des remises de prix?
- Dans quelle phase de leur cycle de vie les principaux produits de la concurrence se trouvent-ils?
- Quand faut-il compter sur une entrée sur le marché de la concurrence?  
Quels seront alors les éventuels impacts sur le niveau des prix?

#### ● Positionnement propre

- Si tel est le cas: pourquoi n'avons-nous pas de concurrence dans notre domaine (ciblé)?
- A quel niveau sommes-nous supérieurs à la concurrence? Pourquoi sommes-nous supérieurs à la concurrence? A quel niveau sommes-nous moins avancés que la concurrence? Pourquoi sommes-nous moins avancés que la concurrence?
- Quels conséquences et enseignements tirons-nous de notre position vis-à-vis de la concurrence?

#### ● Evolution future de la situation de la concurrence

- Faut-il s'attendre à des regroupements de concurrents?  
Des concurrents étrangers vont-ils opérer sur le marché?
- Quels produits de substitution d'autres secteurs peuvent obtenir de l'importance?
- Quelles mesures prévoyons-nous pour maintenir ou développer notre position?

### Informations et documents de base

- Etudes de marché
- Statistiques de vente
- Site internet des concurrents et transparence des prix existants
- Offres existantes de la concurrence
- Salons
- Revues d'associations professionnelles
- Entretiens avec les clients/la concurrence
- Demandes d'offres

# Liste de contrôle 7

## Marketing: l'accès au marché

Un produit a du succès lorsqu'il est accepté par le marché. C'est pourquoi vous expliquerez ici en détail le concept de marketing. Le lecteur doit pouvoir comprendre la façon dont se présente l'entreprise sur le marché et comment elle entend conquérir de nouveaux marchés – de la politique des prix à la publicité, la promotion des ventes et les relations publiques en passant par les canaux de distribution et la diffusion.

L'objectif absolu est d'apporter la preuve que l'entreprise est à la pointe du marché, qu'elle décèle les attentes des clients et peut y répondre par des produits à fortes marges.

---

### Recommandation

*Plus vous déterminez les groupes de clients et les prestations avec précision, plus la prospection des marchés est efficace.*

---

### Éléments-clés

#### ● Positionnement de marché

- Pour quels groupes de clients et marchés cibles opérons-nous?
- Quels sont, pour le client, les critères de sélection importants dans le choix d'un produit (qualité, prix, service, image de marque, lieu de la prestation, publicité)?

#### ● Politique de prix

- Sur quoi repose notre tarification?
- Comment nous différencions-nous au niveau des prix?
- Accordons-nous des réductions ou des délais de garantie plus longs?
- Comment les clients et la concurrence réagissent-ils aux changements de prix?

#### ● Distribution

- Quel est notre concept de distribution?
- Comment utilisons-nous les technologies de l'information (internet, smartphones) pour notre communication de marché et le service des commandes?
- Quelles ressources personnelles utilisons-nous au niveau de la vente?  
Quelle est notre proximité (géographique) client?  
Quelles sont les alliances existantes avec les intermédiaires et auxiliaires commerciaux?
- Comment formons-nous et motivons-nous notre personnel de vente?  
Disposons-nous de systèmes d'incitation?
- Comment soutenons-nous nos revendeurs?

#### ● Publicité/RP

- Comment notre communication de marché et notre image de marque se présentent-elles?
- Quels efforts de RP et de publicité menons-nous?
- Quel est le montant de notre budget publicitaire, ventilé par moyens publicitaires?
- Comment les clients potentiels sont-ils identifiés et prospectés?
- A quel point la saisie des données client et des mesures de prospection (customer relationship management) est-elle systématique?
- Quels groupes de clients sont prospectés en premier dans nos mesures de marketing?
- Quelle est l'importance de nos efforts publicitaires pour notre succès?
- Quelle expérience possédons-nous déjà sur le plan de la prospection de ce marché et de ce produit?
- Nos objectifs principaux sont-ils mis en œuvre dans les mesures de marketing?
- Nos mesures se concentrent-elles sur les grands axes stratégiques?
- Les objectifs du marketing sont-ils clairement délimités?  
Les coûts de marketing sont-ils budgétés de manière réaliste?
- Comment l'impact des mesures de marketing est-il contrôlé?

#### ● Objectifs de vente

- Quelles sont les prévisions du volume des ventes, des objectifs de chiffre d'affaires et des marges pour chaque segment de marché dans les trois à cinq prochaines années?

### Informations et documents de base

- Concepts marketing
- Etudes sur les consommateurs

# Liste de contrôle 8

## Achats et production: l'élaboration des prestations

Le lecteur s'intéresse au début de la chaîne de création de valeur, car c'est là que sont prises les principales décisions sur la future structure des coûts et donc sur la rentabilité de l'ensemble de l'entreprise. Par quels moyens les prestations sont-elles élaborées? Avec quels partenaires travaille-t-on? L'entreprise produit-elle elle-même et qu'achète-t-elle en complément? Qu'en est-il de la rationalisation, de l'assurance-qualité, de la technologie et de l'innovation dans le processus de fabrication?

Un bailleur de fonds potentiel souhaite avoir des renseignements sur les investissements passés et futurs, ainsi que sur le volume et le contrôle des dépenses. Terminez le chapitre en vous tournant vers l'avenir.

---

### Recommandation

*Les explications doivent être compréhensibles même pour des non-spécialistes.*

---

### Éléments-clés

#### ● Moyens d'achat et de production

- Où se trouvent nos sites de production?
- Planifions-nous de nouveaux sites de production?
- De quelles installations et machines disposons-nous aujourd'hui?  
Quelle est leur durée d'utilisation résiduelle?
- Quel est le montant de nos investissements actuels dans les moyens de production et quelles sont nos projections d'investissement pour les trois à cinq prochaines années?
- Quelle est la part du personnel affectée à la production et quelle est la formation de ces collaborateurs?
- Comment notre planification des besoins en personnel pour les trois à cinq prochaines années se présente-t-elle?
- Dans quels pays achetons-nous? Quelle est l'influence des taux de change sur nos coûts d'achat et de production? Quel est le niveau de nos stocks?

#### ● Processus de production

- Quels procédés de production utilisons-nous actuellement, qu'est-ce qui va changer à l'avenir?
- Comment les facteurs critiques sont-ils contrôlés (problèmes de capacités, qualité, livraison)?
- A quel point sommes-nous tributaires de facteurs-clés (fournisseurs, matériaux, personnel qualifié)?
- Quelles décisions en matière de production interne et externe sont impliquées?
- Quelles relations entretenons-nous avec nos fournisseurs?
- Quelle est notre capacité de production et suffira-t-elle à l'avenir?
- Quelles sont les certifications/autorisations nécessaires pour le processus de production? Ont-elles été sollicitées?
- Quelles sont les possibilités d'externalisation existantes?
- Quels procédés de production considérons-nous comme notre cœur de métier, qu'avons-nous externalisé?
- Sur quels partenaires de coopération nous appuyons-nous?
- Quels sont les coûts du processus de production et comment sont-ils contrôlés?
- En quoi nous démarquons-nous de la concurrence?

### Informations et documents de base

- Répertoire des fournisseurs
- Aperçu des procédés de production, description des machines, chiffres des capacités
- Photos des sites de production
- Liste du nombre de collaborateurs dans la production, budgets d'investissement
- Plans de nouveaux sites de production, analyses de la comptabilisation des coûts

# Liste de contrôle 9

## Management et organisation: les personnes en coulisse

Derrière les visions, des hommes. C'est pourquoi l'investisseur veut savoir à qui il a affaire.

Une présentation de l'organisation, des instruments de gestion et de contrôle apportera les réponses. Montrez que tous les collaborateurs travaillent main dans la main et qu'ils contribuent ainsi à la mise en œuvre de la stratégie. Ce n'est qu'à cette condition qu'une vision peut devenir réalité.

### Recommandation

Présentez les compétences-clés et des preuves du succès du management.

### Eléments-clés

#### ● Management

- Qui sont les membres du management?
- Quels ont été les plus grands succès des membres de l'équipe jusqu'à présent?
- Quelles expériences et relations client spécifiques apportons-nous au secteur?
- A quel niveau avons-nous besoin de soutien?
- Comment les capacités et le savoir sont-ils répartis au sein de l'entreprise?
- Qu'est-ce qui fait de nous une équipe, quels sont nos vrais atouts?
- Quelles sont les relations contractuelles entre les membres de l'équipe?
- Quels sont les liens financiers existants avec l'entreprise? Pourquoi sommes-nous capables de réaliser la vision? Existe-t-il des rapports de dépendance par rapport à des personnes-clés?

#### ● Conseillers

- Combien de membres du Conseil d'administration non actifs sur le plan opérationnel l'entreprise possède-t-elle? Quelles connaissances ces personnes apportent-elles?
- Avec quels conseillers coopérons-nous et quelle est leur contribution entrepreneuriale?

#### ● Personnel

- Comment recrutons-nous notre personnel?
- Quelles sont les mesures de promotion du personnel et de formation permanente prévues?
- Quelle est la taille actuelle des effectifs par unité d'organisation?
- Quelle est l'évolution prévisionnelle des effectifs par unité d'organisation?

#### ● Organisation

- Comment sommes-nous organisés (structure/organisation fonctionnelle)?
- Quelle culture d'entreprise faisons-nous vivre?
- Quels sont nos principes de direction?
- Quels instruments de direction et d'organisation utilisons-nous aux différents niveaux hiérarchiques?
- Comment dirigeons-nous par objectifs?
- Comment nous développons-nous?

#### ● Sites

- Quelle est la durée résiduelle des éventuels contrats de location, est-il possible de les prolonger?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de nos sites?

#### ● Administration

- Comment le secteur administratif est-il structuré?
- Combien de collaborateurs y sont employés (par service)?
- Comment la comptabilité est-elle organisée?
- Quels sont les ressources informatiques et instruments de contrôle à notre disposition?
- Quels sont les investissements prévus dans le domaine informatique?

### Informations et documents de base

- Curriculum vitae, dossiers de candidature
- Formation, certificats, références professionnelles et résultats individuels
- Résultats obtenus en commun, crises passées
- Descriptions des postes, contrats de travail, règlements du personnel
- Règlements relatifs à la formation et au perfectionnement
- Directives sur le recrutement du personnel, directives sur les qualifications
- Directives sur la communication et l'information
- Mécanismes décisionnels
- Système de direction et style de direction
- Instruments de planification utilisés et leur application
- Instruments de gestion de projet appliqués
- Mécanismes de développement de la stratégie et de l'organisation
- Instruments de reporting, indicateurs non financiers, systèmes d'information du management
- Organigrammes
- Bilans
- Planification des besoins en personnel

# Liste de contrôle 10

## Opportunités et menaces: un bilan honnête

Le lecteur du business plan attend une estimation correcte et autocritique des opportunités et des menaces de l'entreprise ou du projet. Au chapitre des opportunités, présentez la manière dont vous allez les transformer en réussite. Présentez les menaces sans complaisance, les mesures que vous envisagez pour les réduire ainsi que les solutions et alternatives que vous prévoyez en cas d'évolution défavorable.

---

### Recommandation

La présentation des opportunités et menaces spécifiques porte en particulier sur les aspects suivants:

- management et collaborateurs
- technologie de production et informatique
- site et organisation
- environnement économique
- exigences des pouvoirs publics
- questions écologiques
- modes et tendances
- planification de la relève
- cas de garantie et litiges

Ne vous contentez pas ici d'énumérer les faits, mais bien de faire des rapprochements entre les résultats et d'analyser les avantages de ces rapports d'influence réciproque.

---

### Eléments-clés

#### ● Les opportunités – et leur transformation en atouts de succès

- Quelles opportunités entendons-nous exploiter?
- Comment transformons-nous les opportunités en atouts de succès?
- Comment réagissent nos concurrents à notre stratégie?

#### ● Les menaces – et leur réduction

- Quelles sont les menaces existantes?
- Quelles menaces sont assurées? Comment réduisons-nous les menaces?

#### ● Stratégie d'urgence

- Que se passera-t-il si l'évolution escomptée ne se produit pas ou si un facteur vient s'ajouter ou disparaître?

### Informations et documents de base

- Analyses des produits
- Analyses de marché
- Forces et faiblesses du management
- Analyses de la concurrence
- Analyses de la structure de la clientèle
- Evaluations financières
- Polices d'assurance
- Politique de risque

# Liste de contrôle 11

## Planning de mise en œuvre: la réalisation

Vous résumerez ici les objectifs et les mesures dans l'ordre chronologique.

### Recommandation

Le planning de réalisation doit comprendre des délais réalistes ayant un caractère contraignant pour le management.

Les mesures doivent toutes avoir un rapport concret à l'objectif stratégique.

### Éléments-clés

- **Le planning de mise en œuvre doit être en cohérence avec les prévisions financières et la planification des besoins financiers. Il doit contenir un calendrier pour les facteurs suivants:**
  - programme d'investissement
  - embauche et intégration de nouveaux collaborateurs
  - développement et tests des produits, lancement de nouveaux produits sur le marché
  - élaboration de contrats, p. ex. avec des partenaires de coopération
  - carnet de commandes
  - réalisation de campagnes marketing et commerciales
  - projets informatiques
  - autres données pertinentes
- **Le calendrier doit indiquer les dates limites et les grandes étapes prévues.**
- **Le planning de mise en œuvre doit livrer des indications sur toute autre étape de croissance prévue qui, à son tour, entraînera de nouveaux besoins financiers.**

Objectif principal	Objectif partiel	Mesure	Délai	Responsable
1. Augmentation de 20% de la part de marché en CH d'ici fin x3	1.1 Renforcement des équipes de commerciaux: recrutement de trois collaborateurs 1.2 Mise en place d'un outil de commande en ligne	1.1.1 Recrutement 1.1.2 Formation aux produits 1.2.1 Evaluation du logiciel 1.2.2 Mise en place du logiciel 1.2.3 Go live	1. trim. x1 3. trim. x1 1. trim. x2 3. trim. x2 1. trim. x3	Directeur des ventes, HR Formateur produit Logistique, IT, Service externe, IT Logistique
2. Réduction de 30% de la consommation énergétique	2.1 Analyse des procédés de production 2.2 Evaluation des technologies et processus de substitution 2.3 Elaboration des bases décisionnelles 2.4 Conversion de la production	2.1.1 Etablissement de statistiques de la consommation énergétique 2.2.1 Mandat à haute école spécialisée. 2.3.1 Calcul d'investissement, décision 2.4.1 Travaux de transformation, investissement éventuel	1. trim. x2 2. trim. x2 4. trim. x2 tbd	AVOR Directeur production Controller, Direction Planification & organisation
3. Finalisation des bases décisionnelles pour entrée sur le marché en Extrême-Orient	3.1 Etude de marché disponible 3.2 Sélection des partenaires de coopération et concept de coopération établis	3.1.1 Passation de commande à un bureau d'études de marché 3.1.2 Consultation de la Chambre de commerce CH-CHN 3.2.1 Visite de salons à Shanghai 3.2.2 Décision	1. trim. x3 1. trim. x3 3. trim. x3 4. trim. x3	Directeur des ventes Chef de secteur X Chef de secteur X Direction

# Liste de contrôle 12

## Partie financière: les chiffres bruts

La partie financière synthétise les précédentes déclarations sous forme de données chiffrées. L'investisseur potentiel peut ainsi se rendre compte si l'auteur est en mesure de juger correctement les incidences financières de ses actes. Les chiffres du passé ainsi que les pronostics d'avenir servent à cette fin. Normalement, les perspectives doivent porter sur une période de trois à cinq ans et envisager plusieurs scénarios – p. ex. best case et worst case.

Le bilan et le compte de résultat des trois à cinq dernières années, ainsi que les aperçus des flux de trésorerie correspondants, permettent d'évaluer le passé. La meilleure façon d'envisager la future évolution financière est d'étudier les bilans et les comptes de résultats prévisionnels, les analyses de rentabilité et les flux de trésorerie. Commentez ici les résultats de ces analyses; en revanche, les calculs proprement dits et la base de données doivent être consignés en annexe.

### Recommandation

*La partie financière exprime en chiffres les affirmations formulées dans le business plan.*

*Les deux parties doivent concorder.*

*Les besoins en capitaux doivent être clairement exprimés.*

*La même chose s'applique dans les deux cas: présentez les prémisses en toute transparence.*

### Éléments-clés

#### ● Réserves latentes; chiffres des trois à cinq dernières années, en données corrigées

- Bilans
- Comptes de résultat
- Annexe
- Tableaux des flux de trésorerie
- Principaux indicateurs
- Rendement des fonds propres et rendement de l'actif total
- Structure de financement, capacité d'autofinancement
- Liquidité
- Taux de rotation des stocks
- Créance débiteurs en jours
- Chiffre d'affaires/bénéfice net, marge par collaborateur

#### ● Projections actuelles d'évolution financière

- Comptes de résultats prévisionnels, bilans prévisionnels et tableaux des flux de trésorerie des trois à cinq prochaines années. Les chiffres doivent être présentés tous les mois la première année, puis tous les ans.
- Sur quelles hypothèses reposent les chiffres?
- Quelle est l'influence des investissements, de la recherche et développement, des coûts fixes sur le flux de trésorerie?
- Présenter une analyse de rentabilité qui ventile les coûts fixes et variables.
- Présenter des variantes de scénario (best case/worst case)

#### ● Concept de financement

- Quels sont nos besoins financiers pour les trois à cinq prochaines années et comment les couvrir?
- Quelles sont nos possibilités de financement propres?
- Quelles sûretés pouvons-nous fournir?
- Comment rembourserons-nous les emprunts nécessaires?
- Quelles sont les alternatives à notre concept de financement (que se passe-t-il si...)?

### Informations et documents de base

- Bilans et comptes de résultat des années précédentes
- Bilans et comptes de résultat prévisionnels
- Tableaux des flux de trésorerie
- Plan de trésorerie à court terme pour la 1<sup>re</sup> année
- Budgets
- Analyse de la comptabilisation des coûts et analyse de la contribution à la couverture
- Statistiques de vente
- Concepts et directives de financement
- Indicateurs financiers
- Contrats avec les bailleurs de fonds

# Liste de contrôle 13

## Annexe

L'annexe contient toutes les informations de base et tous les calculs auxquels les différents volets du business-plan se réfèrent. En l'occurrence, retenir uniquement les informations pertinentes pour l'investisseur, p.ex. les organigrammes, les descriptions de produits, le curriculum vitae des cadres, les évaluations financières.

### Exemples

- Profils des cadres
- Etudes de marché
- Photographies ou dessins des produits
- Informations techniques détaillées sur les produits
- Organigrammes
- Carnet de commandes
- Plan de masse des sites
- Articles sur l'entreprise et son environnement dans la littérature spécialisée et dans la presse
- Comptes annuels
- Analyses de la concurrence
- Charte
- etc.



## Compte de résultat

Exercice	Exercices précédents				Estima- tion	Plan x1	Plan x2	Plan x3	Plan x4
	x-3	x-2	x-1	x-1					
Produits de fournitures et prestations									
./. Charges de matériel et de marchandises									
<b>Bénéfice brut</b>									
Bénéfice brut en % du produit									
./. Charges de personnel									
./. Charges d'exploitation									
./. Charges administratives									
./. Charges commerciales									
<b>EBITDA<sup>1</sup></b>									
EBITDA en % du produit									
./. Amortissements									
<b>EBIT<sup>2</sup></b>									
EBIT en % du produit									
+/- Résultat financier									
+/- Charges/produits non opérationnels									
+/- Charges/produits exceptionnels									
<b>EBT<sup>3</sup></b>									
+/- Charges fiscales									
<b>Bénéfice/perte de l'exercice</b>									

x = Exercice en cours

1 EBITDA = résultat avant impôts, intérêts, amortissements et provisions (earnings before depreciation, amortization, interest and taxes)

2 EBIT = résultat avant impôts et intérêts (earnings before interest and taxes)

3 EBT = résultat avant impôts (earnings before taxes)

## Bilan

Exercice	Exercices précédents				Estima- tion	Plan x1	Plan x2	Plan x3	Plan x4
	x-3	x-2	x-1	x-1					
Liquidités									
Créances de livraisons et prestations									
Autres créances									
Stocks, travaux en cours									
Actifs de régularisation									
Actif circulant									
Immobilisations corporelles									
Actifs financiers									
Immobilisations incorporelles									
Actif immobilisé									
<b>Total actifs</b>									
Dettes envers des fournisseurs et prestataires									
Dettes bancaires à court terme									
Autres dettes à court terme									
Passifs de régularisation									
Emprunts à court terme									
Prêts									
Hypothèques									
Provisions à long terme									
Emprunts à long terme									
Capital-actions									
Réserves									
Bénéfice reporté									
Capitaux propres									
<b>Total passifs</b>									

x = Exercice en cours

## Tableau des flux de trésorerie/flux de trésorerie disponible

Exercice	Exercices précédents				Estima- tion	Plan x1	Plan x2	Plan x3	Plan x4
	x-3	x-2	x-1	x-1					
Bénéfice/perte de l'exercice									
+/- Variation des provisions à long terme									
+ Amortissements									
<b>Variation de l'actif circulant net</b>									
-/+ Créances de fournitures et prestations									
-/+ Autres créances, comptes de régularisation									
-/+ Stocks, travaux en cours									
+/- Dettes envers des fournisseurs et prestataires									
+/- Autres dettes à court terme									
<b>Flux de trésorerie lié aux activités d'exploitation</b>									
./. Investissements dans des immobilisations corporelles									
./. Investissements dans des actifs financiers									
+ Cession d'immobilisations corporelles									
+ Cession d'actifs financiers									
<b>Flux de trésorerie lié aux activités d'investissement</b>									
<b>Flux de trésorerie disponible</b>									
+/- Augmentations/remboursements de capital									
+/- Hausse (baisse) des dettes									
./. Distribution de dividendes									
<b>Flux de trésorerie lié aux activités de financement</b>									
<b>Variation des liquidités/banques</b>									

## Calcul de la marge contributive pour l'exercice x

Produit (groupe de produits)	Produit 1	Produit 2	Produit 3	...	Total secteur A	Total secteur B	Total général
Volume de ventes	•	•	•	•	•	•	•
* Prix brut/pièce	•	•	•	•	•	•	•
= Chiffre d'affaires brut	•	•	•	•	•	•	•
./. Remises, escomptes, commissions	•	•	•	•	•	•	•
= Produits nets	•	•	•	•	•	•	•
./. Coûts de fabrication variables	•	•	•	•	•	•	•
= Marge contributive I	•	•	•	•	•	•	•
Principaux indicateurs							
MC l/pièce	•	•	•	•	•	•	•
MC en % du produit net	•	•	•	•	•	•	•
./. Coûts fixes du produit	•	•	•	•	•	•	•
= Marge contributive du produit	•	•	•	•	•	•	•
./. Coûts commerciaux fixes du secteur	•	•	•	•	•	•	•
= Marge contributive du secteur	•	•	•	•	•	•	•
./. Coûts fixes Centres de coûts auxiliaires	•	•	•	•	•	•	•
./. Coûts fixes Production	•	•	•	•	•	•	•
./. Coûts fixes Administration	•	•	•	•	•	•	•
= EBITDA (résultat avant impôts, intérêts, amortissements et provisions)	•	•	•	•	•	•	•
./. Amortissements	•	•	•	•	•	•	•
= EBIT (résultat avant intérêts et impôts)	•	•	•	•	•	•	•

x = Exercice en cours



