

Pistes de réflexion et modèle pour rédiger son plan d'affaires

EDITORIAL



Dans le contexte d'une économie en perpétuelle mutation, un patron d'entreprise doit régulièrement se remettre en question, se situer par rapport au marché et évaluer ses forces et ses faiblesses. Cependant, la marche quotidienne des affaires et le manque de temps rendent cet exercice difficile.

Partenaire de deux entreprises vaudoises sur trois, la BCV entend non seulement les accompagner dans leurs opérations financières, mais aussi leur apporter un soutien dans la gestion. C'est pour cette raison qu'elle vous propose aujourd'hui un modèle de business plan. En effet, il nous a paru utile de mettre à votre disposition un outil de travail complet, simple d'accès et adapté aux besoins de toutes les entreprises, qu'elles soient en création, en phase de croissance, momentanément en difficultés ou à un tournant de leur activité.

Je suis convaincu que chaque chef d'entreprise trouvera dans ce document des renseignements précieux et des pistes de réflexion qui lui permettront non seulement d'élaborer son business plan, mais également de faire le point sur ses activités et de préparer ses succès futurs.

Jean-François Schwarz,
Directeur général
Division Entreprises

TABLE DES MATIÈRES

Manuel d'utilisation	3
1 ^{er} niveau: bref descriptif des rubriques	4
2 ^e niveau: présentation détaillée	
• résumé	5
• portrait de l'entreprise, management	6
• produits et services	7
• marché, clients	8
• entreprises et produits concurrents	9
• plan marketing	10
• infrastructures, technologie	11
• gestion financière	12
• planification financière	13
• évaluation des risques	14
• annexes	14
Check-list	15
La vision BCV: interview de deux conseillers	17
Le point de vue de Genilem	20
Budget de trésorerie	22
Budget opérationnel	23
Adresses des centres de conseils PME	24

BUSINESS PLAN BCV: COMMENT L'UTILISER?

Selon la taille de votre entreprise, ses objectifs commerciaux et son domaine d'activité, les thèmes de réflexion varieront. Pour s'adapter à vos besoins, le modèle de business plan BCV comprend ainsi plusieurs niveaux:

1^{er} niveau

Il s'agit d'une description succincte de chacune des rubriques qui formeront votre business plan. En quelques minutes, vous pourrez vous faire une idée précise de ce qui vous est demandé.

2^e niveau

Chaque rubrique est ensuite présentée en détail. Il ne s'agit pas d'un questionnaire, mais de pistes de réflexion. Il est probable que certains des points ne vous concernent pas, mais que d'autres soient essentiels dans le cadre de vos activités. Veillez donc à ce que votre business plan les traite clairement.

Check-list

Les points principaux de votre travail sont repris sous forme de mots-clés. Cette étape vous permettra de vérifier que vous avez traité tous les points qui vous touchent.

Quelques remarques préliminaires:

- En préparant un dossier aussi complet que possible, vous anticiperez les demandes de votre conseiller bancaire et gagnerez ainsi du temps.
- Votre document doit être simple à lire et à comprendre. Essayez d'éviter le langage trop technique.
- Soignez la présentation de votre business plan, en intégrant des images, des tableaux et des graphiques commentés.

Internet

Pour faciliter votre travail, ce modèle business plan BCV est également téléchargeable, sur notre site internet www.bcv.ch/entreprises. Grâce à des liens hypertextes, vous pourrez naviguer de manière simple et rapide entre les différents niveaux.

BREF DESCRIPTIF DES RUBRIQUES

1. Résumé

En une seule page, vous présentez de manière synthétique votre société. Vous expliquez vos objectifs et la manière de les atteindre. Vous indiquez enfin l'objet de votre demande.

2. Portrait de l'entreprise, management

Présentation détaillée de votre entreprise:

- son histoire
- sa forme juridique
- sa structure interne (organigramme, collaborateurs en nombre et en genre, localisation, actionnariat, conseil d'administration, etc.)
- son management (élément primordial): les compétences des cadres sont à présenter ainsi que les mesures prises en vue de leur succession/suppléance
- son environnement externe.

3. Produits, services

Présentation de vos produits/services et de leur raison d'être. Quels sont les développements en cours et les évolutions prévues, de manière à vous adapter aux besoins de la clientèle?

4. Marché, clients

Pour vendre ses produits, votre entreprise se doit de bien connaître son marché. Il s'agit aussi de déterminer qui sont vos clients actuels et potentiels, tout en identifiant d'éventuelles dépendances.

5. Entreprises et produits concurrents

La concurrence représente une base de comparaison et de réflexion stratégique très importante. Prenez le temps d'étudier votre marché, de voir qui en sont les principaux acteurs et comment ils évoluent. Vous situer dans votre branche d'activité permet d'évaluer votre environnement concurrentiel.

6. Plan marketing

Le but du marketing est de vendre les bons produits aux bonnes personnes, au bon prix, au bon endroit et au bon moment, et ceci de la manière la plus lucrative possible.

Sur la base de cibles clientèle déterminées, le plan marketing précise la stratégie produit, en termes de prix et conditions, de promotion et communication, ainsi que de distribution.

7. Infrastructures (production et gestion), technologie

De quelles infrastructures disposez-vous pour la réalisation de vos objectifs? Sont-elles adaptées? Évaluez votre environnement de production (équipements, véhicules, immeubles...), décrivez votre organisation tant au niveau de la production que de l'administration et identifiez les évolutions nécessaires à une activité optimale.

8. Gestion financière

En se donnant les moyens d'analyser rapidement le passé, un dirigeant peut plus facilement planifier le futur. Quels outils utilisez-vous à cet effet?

9. Planification financière et opérationnelle

Les besoins en financement sont identifiés par le biais d'un budget de trésorerie, d'investissement et/ou d'un budget opérationnel. Il s'agit ensuite d'évaluer les moyens de financement (internes ou externes), leurs conséquences (service de la dette, incidences fiscales...), ainsi que le calendrier des opérations.

10. Evaluation des risques

Chaque activité est source de risques: il s'agit de les identifier et de définir les mesures applicables.

11. Annexes

Voir liste

1. RÉSUMÉ

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

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

2. PORTRAIT DE L'ENTREPRISE, MANAGEMENT

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

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

Localisation

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

Forme juridique

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

Organisation

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

Encadrement

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

But

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

Historique

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

Chiffres-clés

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

Personnes-clés et leur succession

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

3. PRODUITS, SERVICES

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

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

4. MARCHÉ, CLIENTS

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

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

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

Marché

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

Clients

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

Fournisseurs

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

Points forts et faibles

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

5. ENTREPRISES ET PRODUITS CONCURRENTS

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

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

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

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

6. PLAN MARKETING

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

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

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

Produits/services

- a) Voir le chapitre 3

Prix et conditions

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

Communication

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

Distribution

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

7. INFRASTRUCTURES (PRODUCTION ET GESTION), TECHNOLOGIE

Que ce soit en matière de production, de vente ou d'administration, votre activité nécessite des infrastructures plus ou moins complexes. Celles-ci, bien qu'adaptées à un moment donné, doivent constamment faire l'objet d'une réflexion quant à leur adéquation avec les orientations de votre entreprise.

Un contrôle de qualité constant permet non seulement de satisfaire au mieux vos clients, mais également d'assurer une maîtrise de vos produits et services.

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

Production

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

Vente/administration

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

Locaux/immeubles

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

8. GESTION FINANCIÈRE

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

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

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

9. PLANIFICATION FINANCIÈRE ET OPÉRATIONNELLE

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

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

Le besoin en financement peut être de différents niveaux :

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

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

Point de situation sur le passé

- a) Joignez vos **comptes et bilans** des trois dernières années.

Projections

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

Financement

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

10. ÉVALUATION DES RISQUES

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

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

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

11. ANNEXES

Plan marketing :

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

Organisation :

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

Finances :

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

Infrastructure, production, immobilier :

- liste des équipements de production
- liste des véhicules
- liste des prix de revient des marchandises produites par des sous-traitants
- organigrammes des services de production, d'administration et de vente
- extraits registre foncier
- copie bail à loyer
- plans/permis de construire (si projet).

CHECK-LIST

Résumé

- But du business plan
- Champs d'activité de l'entreprise, produits/services, clients
- Equipe dirigeante, nombre de collaborateurs
- Chiffre d'affaires, cash flow et bénéfice des trois dernières années + prévisions
- Opportunités et risques
- Stratégie commerciale
- Besoins financiers

Portrait de l'entreprise, management

- Forme juridique, structure du capital, but et localisation
- Organisation interne
- Encadrement externe (fiduciaire, associations, etc.), relations bancaires
- Historique
- Chiffres-clés des trois/cinq dernières années
- Personnes-clés de l'entreprise, leur CV, succession, suppléance. Points forts et faibles du management

Produits/services

- Caractéristiques des produits et services proposés (gamme, qualité, brevets, etc.)
- Qualité, certification en la matière
- Forces et faiblesses des produits et services
- Produit phare et son importance par rapport au chiffre d'affaires et au bénéfice
- Evolutions prévues en termes de produits et de résultats
- Service après-vente

Marché, clients

- Marchés-cibles, groupes-cibles, segmentation
- Evolution du marché-cible, historique, modes, évolutions technologiques, taux de croissance
- Influence de l'entreprise sur son marché
- Principaux clients, leur participation au chiffre d'affaires, leur solvabilité
- Principaux prospects, moyen de les convaincre
- Fournisseur le plus important, achats annuels auprès de celui-ci
- Points forts et faibles par rapport au marché et aux clients

Entreprises et produits concurrents

- Concurrents actuels et potentiels
- Analyse de la concurrence
- Obstacles techniques, financiers ou réglementaires sur le marché principal
- Produits en concurrence directe ou potentielle
- Réaction face aux stratégies des concurrents en matière de prix ou d'innovation
- Perspectives offertes par l'environnement concurrentiel

Plan marketing

- Stratégie de prix des produits et services
- Stratégie de communication (moyens de promotion, budget, soutien, contrôle)
- Politique de vente (directe, indirecte, etc.), canaux de distribution
- Motivation des vendeurs, prescripteurs

Infrastructure (production et gestion), technologie

- Procédés de fabrication utilisés, brevets
- Infrastructure de production actuelle
- Planification d'acquisition de machines
- Etat des véhicules légers et lourds
- Capacité de stockage et de production, potentiel sur les prochaines années
- Volume réalisé avec des sous-traitants
- Organigramme de production
- Moyens de contrôle de qualité de la production
- Risques de production, notamment écologiques
- Organigramme de la vente/administration
- Infrastructures actuelles des bureaux de vente et d'administration, acquisitions prévues
- Localisation des outils de production et des services administratifs
- Conditions d'utilisation des locaux (propriétaire: prêt hypothécaires, état des immeubles; locataires: baux à loyer)
- Projets immobiliers

Gestion financière

- Composition du tableau de bord (budgets, suivi des commandes, etc.), mises à jour
- Qualification des personnes chargées de la comptabilité
- Fiduciaire et son mandat, autre encadrement externe
- Fonds propres, rémunération
- Fonds étrangers, détail des créanciers et conditions d'emprunt

Planification financière et opérationnelle

- Comptes et bilans des trois dernières années
- Budget opérationnel pour les trois prochaines années
- Objectifs de vente pour les cinq prochaines années
- Les trois produits les plus performants
- Les trois clients les plus importants
- Budget de trésorerie pour les trois prochaines années
- Budget d'investissement pour les cinq prochaines années
- Emprunts: capacité de remboursement, garanties
- Liste des contrats de leasing actuels et envisagés

Evaluation des risques

- Risques internes
- Risques commerciaux
- Risques financiers
- Risques exogènes
- Risques de change
- Risques environnementaux

BUSINESS PLAN : LA VISION BCV



La remise d'un business plan à son conseiller est une étape indispensable de la relation entre la BCV et sa clientèle. Catherine Desfayes, conseillère commerciale à Vevey, et Stéphane Binggeli, conseiller commercial à Lausanne, partagent leur point de vue sur cette démarche et sur ce qu'ils en attendent.

- Dans quel cadre demandez-vous à vos clients de réaliser un business plan ?

Stéphane Binggeli: Un business plan est demandé pour chaque nouveau client. Mais plus généralement, ce document est nécessaire à partir du moment où il y a une nouvelle orientation ou une nouvelle étape dans la vie de l'entreprise, en termes de croissance, de produits ou de nouveaux marchés.

Catherine Desfayes: C'est également le cas lorsqu'il faut préparer une succession ou une transmission de l'entreprise. Par ailleurs, pour les sociétés qui traversent une période plus difficile, l'établissement d'un business plan permet de cerner tous les aspects du métier et de voir les points à améliorer.

- Quels sont les avantages d'un bon business plan ?

C.D.: Pour la banque, il est rassurant de constater que le chef d'entreprise maîtrise tous les aspects de sa société, aussi bien sur le plan comptable que sur ceux du management ou de la connaissance des marchés.

S.B.: D'autre part, ce document regroupe toutes les informations et tous les chiffres dont la banque a besoin pour apprécier la situation et décider. Il permet également de comprendre de façon précise l'activité de l'entreprise et son fonctionnement.

- Les chefs d'entreprise se prêtent-ils volontiers à cet exercice ?

C.D.: Les patrons savent qu'un business plan est nécessaire pour entrer en matière sur une demande de crédit. Bien sûr que cette étape est parfois difficile, surtout lorsque la société doit remettre en question ses produits, ses prix ou certaines décisions stratégiques. Mais l'avenir de l'entreprise et sa rentabilité en dépendent.

S.B.: Si la banque a besoin de transparence et d'informations précises sur le cadre d'activité de l'entreprise, le business plan a aussi son importance pour le patron. Il peut s'en servir comme d'un outil de suivi, d'audit et de contrôle de sa société. Notons aussi qu'il n'est pas seul dans cette démarche. Il est épaulé dans certains cas par un directeur financier ou alors par sa fiduciaire. Cela permet d'aller plus en détail dans les chiffres.

C.D.: Pour le patron qui fait tout, de l'atelier à l'administration en passant par la vente, il est effectivement difficile de trouver le temps de le faire. Il vaut toutefois la peine de prendre connaissance des points traités dans cette démarche pour anticiper les difficultés. Trop souvent les questions se posent trop tard, lorsque les affaires vont mal.

- Quels sont les points auxquels vous accordez le plus d'importance ?

S.B.: De par notre métier, les chiffres retiennent en premier lieu notre attention. L'essentiel est que le client présente des informations crédibles. Chaque point du budget doit être le résultat d'une analyse faite dans le cadre du business plan. Ensuite, les budgets sont étudiés attentivement par la banque. Sinon, il faut rester relativement synthétique et ne pas mettre des éléments qui ne servent à rien. Les tableaux, graphiques ou annexes doivent éclairer certains points et apporter une réelle plus-value.

C.D.: Il est toujours délicat de définir un chiffre d'affaires futur et d'établir un budget, surtout pour le lancement d'un nouveau produit ou dans le domaine des nouvelles technologies ou de la santé. Mais les chiffres doivent être réalistes: il n'y a rien de pire qu'un client qui obtient un crédit et qui revient trois mois plus tard pour demander une rallonge. Je prends aussi connaissance en priorité du CV du patron. Dans le cas d'une nouvelle affaire, cela permet de déterminer à qui on a affaire, tant sur le plan de la formation que sur celui de la pérennité de l'entreprise.

- Y a-t-il des erreurs à éviter lors de la rédaction ?

S.B.: Les gens oublient bien souvent de parler de leurs points faibles. C'est vrai qu'en se lançant dans un nouveau challenge le patron a tendance à être euphorique et à penser que tout ira bien. Or, le but d'un business plan n'est pas de vendre l'entreprise, en soulignant uniquement les aspects positifs. C'est une présentation qui ne doit pas cacher les points à améliorer, les risques de l'activité ou la situation de la concurrence.

C.D.: Un autre point souvent oublié est celui des fonds réellement investis par les dirigeants avant le lancement. Ils sont souvent mentionnés dans les documents remis, mais en réalité ils sont difficilement chiffrables ou prouvables. Il est clair que le patron doit aussi s'investir financièrement dans son projet, c'est la preuve qu'il y croit. Cette situation conduit des entrepreneurs à préparer leur nouvelle activité tout en continuant l'ancienne. Cela prendra davantage de temps, mais c'est un signe de prudence. D'autre part, dans les erreurs à ne pas commettre, et même s'il est mieux pour le financier d'avoir trop d'informations que pas assez, il est inutile d'écrire cent pages au risque de se répéter. Un document d'une vingtaine de pages suffit pour exposer tous les éléments demandés.



- **Quels sont vos arguments pour convaincre un chef d'entreprise de la nécessité d'un business plan ?**

S.B.: Ce document est nécessaire à la banque pour comprendre l'activité de l'entreprise, pour apprécier sa demande de crédit et y donner suite le cas échéant, tant au niveau des éléments chiffrés que pour ce qui touche à l'entreprise. Cela peut aussi être un outil de suivi.

C.D.: Aujourd'hui, il est important qu'il y ait une relation de confiance entre la banque et son client. Le business plan permet de partir sur une base claire. Les clients savent d'ailleurs que personne ne prend de décision au niveau commercial sans ce document sous les yeux.

S.B.: Je dirais encore que si certains des thèmes abordés dans le modèle business plan BCV ne seront pas importants pour une entreprise, d'autres seront décisifs et devront être particulièrement développés.

C.D.: Signalons aussi que le fait de rédiger un business plan ne représente pas l'assurance d'obtenir un crédit. C'est bien sûr une première étape indispensable. Mais d'autres aspects, comme par exemple la question des fonds propres ou des garanties, sont à résoudre avant de prendre une décision de crédit.

BUSINESS PLAN : LE POINT DE VUE DE GENILEM

Soutenu par les pouvoirs publics et financé par des entreprises et des institutions, Genilem est un centre de compétences qui offre formation, conseils et outils aux entrepreneurs qui se lancent. De nombreuses sociétés innovantes de Suisse romande bénéficient ainsi de son soutien pour traverser les premières étapes difficiles de leur existence. Pierre-Yves Tapponier, directeur de Genilem, a donc l'habitude de recevoir et de lire des business plans. Il s'adresse ici aux entrepreneurs qui s'apprêtent à lancer leur start-up et cherchent un financement prioritairement par le biais du capital-risque.

En écrivant votre business plan, pensez qu'il doit être lu !

Le contenu d'un business plan est primordial puisqu'il doit souvent déboucher sur un financement. Mais cet objectif ne pourra être atteint que si ce document est lu ! Une société d'investissement reçoit des dizaines de dossiers par mois, et pour que l'un d'entre eux attire l'attention, il doit se faire remarquer. Il faut donc apporter un grand soin à sa présentation.

Avant d'acheter un livre, on regarde d'abord sa couverture. On saisit ensuite le livre, on lit son titre et le nom de l'auteur, on le soupèse, on parcourt le résumé, puis on s'intéresse à l'épaisseur du volume, à la qualité de l'impression, aux illustrations, etc. Ce n'est qu'après ces étapes que l'on décide ou non d'acheter, puis de lire ce livre.

Le lecteur potentiel d'un business plan ne réagit pas différemment. Il va d'abord être attiré par sa première page, par son titre, qui doit être compréhensible, et il va en lire le résumé. Dès les premiers pas, le lecteur doit être mis en confiance. Il faut expliquer ce que l'on fait avec des mots simples et bannir dans toute la mesure du possible le vocabulaire technique, qui devient très vite hermétique pour le non-professionnel. Le document doit être aéré, agrémenté de photos, de schémas et de graphiques qui rendent la compréhension plus aisée. Le look du business plan doit être en adéquation avec votre domaine d'activité. Un graphiste réalisera par exemple un document qui reflète son savoir-faire par une mise en page irréprochable.

La distribution du business plan

Quand l'entrepreneur arrive à un document finalisé, des questions se posent : A qui vais-je le transmettre ? Comment le distribuer ? Comment atteindre les pourvoyeurs de fonds ?

La recherche de fonds est une démarche commerciale auprès d'investisseurs en vue de leur vendre une partie du capital de la société. Il faut dès lors mettre au point une stratégie. Ces « clients » recherchent en effet une plus-value en capital, qu'ils ne pourront réaliser que s'il y a des acheteurs futurs pour les actions qu'ils acquièrent. Avant de prendre contact avec eux, il faut donc les identifier et connaître leur politique d'investissement. Il est inutile de contacter un investisseur qui recherche des projets en biotechnologie si l'entreprise est active dans l'électronique. Il n'est pas utile non plus de soumettre un dossier à un « Business Angel » si plusieurs millions sont recherchés.

Pour connaître les différentes structures d'investissement, il existe plusieurs sources d'information, par exemple le site du SECO www.pmeinfo.ch ou le « Guide du financement en démarrage d'entreprise » édité par Genilem.

Il est fortement déconseillé de faire un envoi massif du business plan, car les investisseurs se rencontrent. Une opportunité d'investissement dont tout le monde parle perd rapidement de son intérêt : ceux qui l'ont reçu se demanderont pourquoi les autres n'ont pas investi, et ils chercheront alors les failles du projet. Il vaut mieux favoriser une approche ciblée et prendre contact avec des investisseurs soigneusement sélectionnés. Il est important d'obtenir un rendez-vous afin de présenter l'entreprise de vive voix et d'avoir en direct les réactions du pourvoyeur de fonds potentiel. Même en cas d'échec immédiat, ces réactions seront utiles pour la suite : elles permettront de faire évoluer le business plan et la présentation du projet.



Comment rédiger un business plan ?

Un business plan est un document difficile à écrire, qui évolue et n'est jamais finalisé. La première étape consiste à clarifier ses propres idées et, le cas échéant, à vérifier si elles sont partagées par ses associés. Un moyen simple et recommandé est de demander à chaque associé de répondre par écrit à quelques questions concernant l'avenir de l'entreprise. Quel sera son chiffre d'affaires dans deux, trois, quatre ans ? Combien y aura-t-il d'employés ? Quel rôle chacun y jouera-t-il ? Quelle sera l'image de l'entreprise sur le marché ? Que seront les produits de demain ? A partir de cette « prise de température », il est possible de comparer les différentes visions d'avenir et de voir s'il est possible d'en concevoir une qui fédère tout le monde. Dans le cas contraire, prendre les décisions qui s'imposent et se séparer avant les conflits vaudra mieux pour tout le monde. On ne peut pas choisir comme partenaire quelqu'un qui a des vues diamétralement opposées aux siennes.

Après cette étape de mise au point, la première version du business plan pourra être rédigée, puis présentée à des investisseurs.

Le business plan présente une opportunité d'investissement et doit convaincre les bailleurs de fonds qu'ils vont gagner de l'argent en participant au projet. L'entrepreneur ne demande pas de l'argent pour sa société. Il offre à un investisseur, soigneusement sélectionné, la possibilité de faire fructifier une partie de son patrimoine.

Les investisseurs existent, les projets d'entreprises aussi. Ils sont souvent sur deux planètes différentes. Le business plan est le pont qui les relie et qui permet de trouver du financement pour l'entreprise en démarrage et une opportunité de gain pour les investisseurs.

Pierre-Yves Tapponnier
Directeur Genilem

BUDGET DE TRÉSORERIE

		1 ^{re} mois	2 ^e mois	...	12 ^e mois	Cumulé annuel
Encaissements des débiteurs (en milliers)	A					
./. Paiements des fournisseurs	B					
./. Salaires	C					
./. Autres frais d'exploitation	D					
...						
...						
Surplus brut (manco) opérationnel	E	(A-B-C-D)				
Autres produits ordinaires	F					
Frais généraux	G					
Charges financières	H					
Impôts	I					
Leasing	J					
Loyers	K					
...						
...						
<i>Total frais fixes</i>	L					
Surplus net (manco) de liquidités	M	(E+F)-L				
Investissements / vente de biens d'invest.	N					
Emprunt / remb. de fonds étr. à long terme	O					
Modification fds propres (capital / emprunts)	P					
...						
<i>Solde des investissem. / opérations fin.</i>	Q	(N+O+P)				
Excédent des recettes / (dépenses)	R	(M-Q)				
Limite bancaire en compte-courant	S					
Amortissements financiers	T					
Position du compte-courant déb. au début du mois	U					
<i>Disponible (manco)</i>	V	(S-T-U)				
<i>Excédent des recettes / (dépenses)</i>	W	(R)				
Réserve de crédit (manco) en fin de mois	X	(V+W)				

BUDGET OPÉRATIONNEL : COMPTE DE PERTES ET PROFITS PRÉVISIONNEL

		1 ^{re} année	2 ^e année année
Produit des ventes	A			
Produit des prestations de services	B			
<i>Total du chiffre d'affaires</i>	C	(A+B)		
Coût des marchandises	D			
Coût des prestations de services	E			
<i>Total des charges directes</i>	F	(D+E)		
Marge brute	G	(C-F)		
Frais de personnel	H			
Loyer	I			
Entretien et réparations	J			
Frais d'assurances	K			
Frais administratifs	L			
Frais de publicité	M			
<i>Total des charges d'exploitation</i>	N	(H+I+J+K+L+M)		
Résultat d'exploitation	O	(G-N)		
Charges financières	P			
Amortissements	Q			
Impôts	R			
Résultat d'exploitation II	S	(O-P-Q-R)		

Adresses des centres de conseils PME

Région Lausanne

Place St-François 14
Case postale 300
1001 Lausanne

Région Lavaux

Route de Lavaux 166
Case postale 265
1095 Lutry

Région Riviera

Place de la Gare
Case postale 160
1800 Vevey 1

Région Chablais

Rue du Collège 2
Case postale 449
1860 Aigle

Région Nyon

Rue Perdttemps 6
Case postale 1048
1260 Nyon 1

Région Morges

Place de l'Hôtel-de-Ville 2
Case postale 144
1110 Morges 1

Région Nord Vaudois

Rue des Remparts 17
Case postale 256
1400 Yverdon-les-Bains 1

Région Gros-de-Vaud

Place de la Gare 7
Case postale 31
1040 Echallens

Région Broye

Rue du Temple 9
Case postale 64
1530 Payerne

Point Contact Entreprises

0848 808 909

Case postale 285
1001 Lausanne

Impressum

Banque Cantonale Vaudoise, juin 2006

Informations juridiques importantes

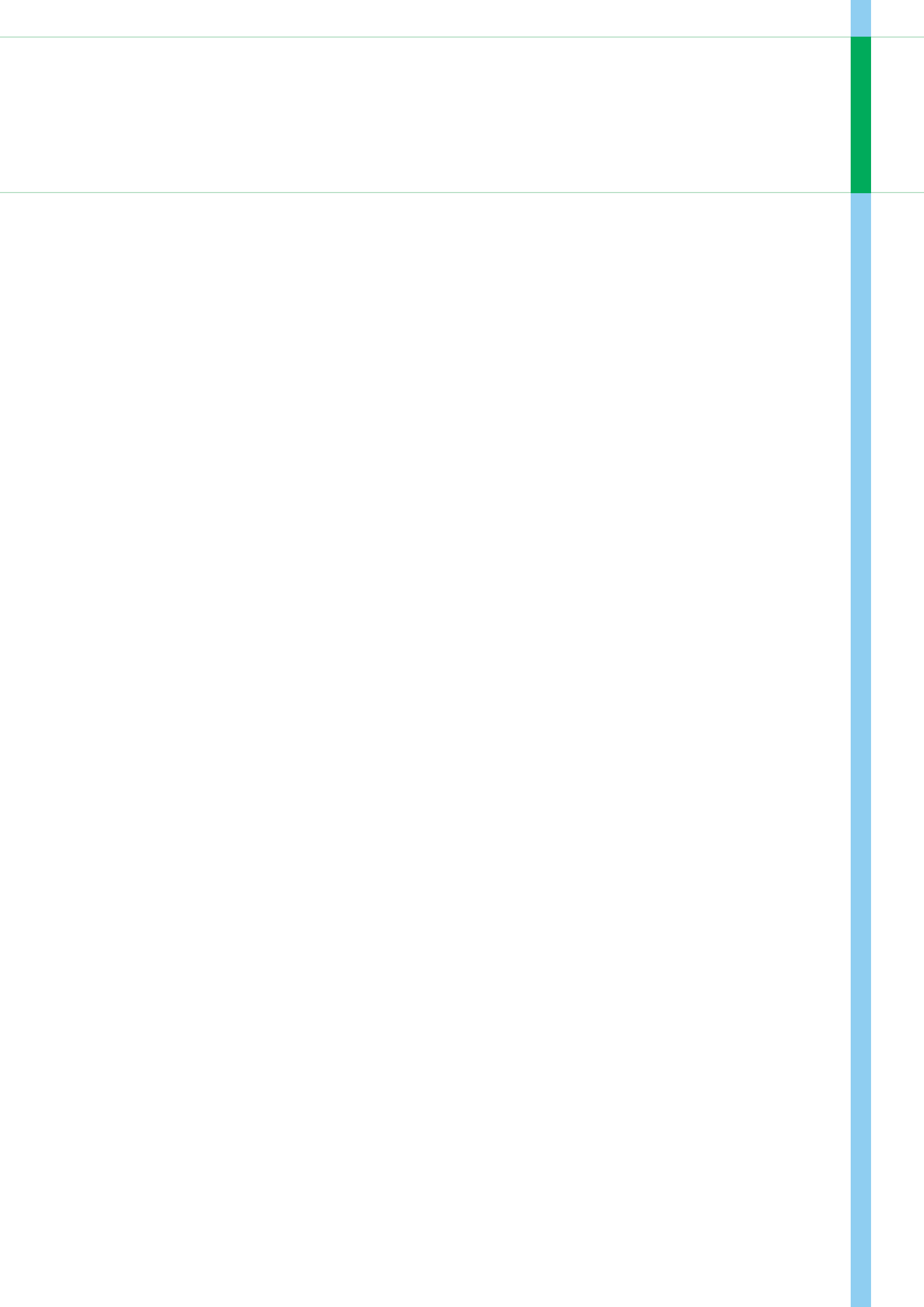
Exclusion de responsabilité. Bien que nous fassions tout ce qui est raisonnablement possible pour nous informer d'une manière que nous estimons fiable, nous ne prétendons pas que toutes les informations contenues dans le présent document sont exactes et complètes. Nous déclinons toute responsabilité pour des pertes, dommages ou préjudices directs ou indirects consécutifs à ces informations. Les indications et opinions présentées dans ce document peuvent être modifiées à tout moment et sans que nous soyons obligés de vous les communiquer.

Absence d'offre et de recommandation. Ce document a été élaboré dans un but exclusivement informatif et ne constitue ni un appel d'offre ni une offre d'achat ou de vente, ni une recommandation personnalisée d'investissement. Nous vous proposons de prendre contact avec vos conseillers pour un examen spécifique de votre profil de risque et de vous renseigner sur les risques inhérents, notamment en consultant notre brochure relative aux risques dans le commerce de titres, avant toute opération. Nous attirons en particulier votre attention sur le fait que les performances antérieures ne sauraient être prises comme une garantie d'une évolution actuelle ou future.

Intérêts sur certaines valeurs ou auprès de tiers. Il est possible que notre établissement, des sociétés de son groupe et/ou leurs administrateurs, directeurs et employés détiennent ou aient détenu des intérêts ou des positions sur certaines valeurs, qu'ils peuvent acquérir ou vendre en tout temps, ou aient agi ou négocié en qualité de teneur de marché («market maker»). Ils ont pu et peuvent avoir des relations commerciales avec les émetteurs de certaines valeurs, leur fournir des services de financement d'entreprise («corporate finance»), de marché des capitaux («capital market») ou tout autre service en matière de financement.

Restrictions de diffusion. Certaines opérations et/ou la diffusion de ce document peuvent être interdites ou sujettes à des restrictions pour des personnes dépendantes d'autres ordres juridiques que la Suisse (notamment Allemagne, Royaume-Uni, USA et «US persons»). La diffusion de ce document n'est autorisée que dans les limites de la loi applicable.

Marques et droits d'auteur. Le logo et la marque BCV sont protégés. Ce document est soumis au droit d'auteur et ne peut être reproduit que moyennant la mention de son auteur, du copyright et de l'intégralité des informations juridiques qu'il contient. Une utilisation de ce document à des fins publiques ou commerciales nécessite une autorisation préalable écrite de la BCV.



Banque Cantonale Vaudoise
Place St-François 14
Case Postale 300
1001 Lausanne



www.bcv.ch/entreprises