

Comment réussir son business plan?

Le guide des cadres
d'entreprise



Impressum

Auteur:

CREDIT SUISSE (Suisse) SA

Corporate & Institutional Clients

Case postale

8070 Zurich

Mise en page et édition:

Books on Demand GmbH

Norderstedt

Rédaction:

Andrea Mayer

Andreas Hutmacher

Charly Suter

Internet:

www.credit-suisse.com/businesseasy

Edition novembre 2016

Taxe de protection: 39 CHF

La présente brochure est publiée en allemand sous le titre

«Der Business plan. Eine praxisorientierte Wegleitung.» et en italien sous

«Il business plan vincente. Una guida per i dirigenti d'impresa»

ISBN 10: 2810607624

ISBN 13: 978-2810607624

Avant-propos	5
1 Introduction	
1.1 Qu'est-ce qu'un business plan?	7
1.2 A quoi sert un business plan?	8
1.3 Comment élaborer un business plan?	9
2 Structure et contenu du business plan	
2.1 Résumé	14
2.2 L'entreprise et sa stratégie	16
2.3 Produits/services	22
2.4 Marché/clients	25
2.5 Concurrence	29
2.6 Marketing	31
2.7 Production/livraison/approvisionnement	34
2.8 Recherche et développement	37
2.9 Localisation/administration	39
2.10 Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)	40
2.11 Management/outils de conduite/organisation	43
2.12 Analyse des risques	48
2.13 Finances	50
Index des illustrations	54
Le business plan en check-list	55



Avant-propos

L'environnement économique est aujourd'hui beaucoup plus dur. Diminution des obstacles au commerce, délocalisations dans des pays à bas salaires et changements structurels ne sont que quelques-unes des évolutions qui ont lieu à un rythme toujours plus rapide, et qui placent de nombreuses entreprises devant des défis de plus en plus importants. Pourtant, ces modifications signifient aussi des chances à saisir. Il suffit de penser aux plus de 10 000 entreprises qui sont créées chaque année en Suisse.

Réussir la conduite d'une entreprise dans ce contexte difficile requiert un management animé d'une grande volonté d'adaptation, mais aussi doté d'idées claires quant aux buts à atteindre et aux moyens nécessaires pour y parvenir. Le business plan est un instrument idéal pour fixer ces intentions et ces plans. Il montre l'orientation que la direction entend prendre et donne ainsi un cadre uniforme et impératif pour le management. Il permet aux investisseurs et aux bailleurs de fonds de juger un projet commercial rapidement, en connaissance de cause. Il n'est donc pas étonnant que le business plan constitue un document de planification essentiel pour le management. Son élaboration et la planification de l'avenir de l'entreprise permettent de faire progresser le projet commercial et de poser les bases de son succès.

Le présent guide explique ce qu'est un business plan, à quoi il sert, comment le structurer et l'élaborer de façon judicieuse.

Nous ne voulons donc pas vous submerger de check-lists diverses, car le business plan doit être un document individuel et personnalisé, dénué de solutions toutes faites ou d'a priori sur le vrai ou le faux. Voilà pourquoi un business plan n'est pas élaboré d'un seul coup mais dans le cadre d'un processus d'apprentissage itératif, au cours duquel des variantes sont examinées puis écartées. Ce travail nécessite l'engagement total de la direction. Dans certains cas, il peut être judicieux de faire appel à des spécialistes externes pour obtenir des informations, pour assurer un traitement systématique de points particuliers et pour préparer les documents. Sa conception ne devrait cependant pas être déléguée à des tiers. Le but final du business plan est de montrer comment vous voulez conduire votre entreprise à l'avenir. Ce travail vous donnera un instrument précieux pour la direction de votre entreprise. Avec tous nos vœux de réussite!

1 Introduction

1.1	Qu'est-ce qu'un business plan?	7
1.2	A quoi sert un business plan?	8
1.3	Comment élaborer un business plan?	9

1.1

Qu'est-ce qu'un business plan?

Le business plan, en français **Plan affaires** ou **Plan d'entreprise**, est le reflet de votre entreprise et de ses possibilités d'évolution. Il vous permet de fixer vos objectifs et de déterminer par quels moyens vous voulez les atteindre.

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

Elaborer un business plan nécessite, d'une part, que le management expose ses propres conceptions et objectifs de façon claire, précise et compréhensible pour tous, d'autre part, qu'il présente aux partenaires commerciaux éventuels ou aux futurs cadres les perspectives et les risques de la stratégie commerciale envisagée. Il expose de façon transparente les solutions retenues pour satisfaire les véritables besoins des clients, générant ainsi la confiance dans votre entreprise. Avec un bon management, il constitue la base requise pour l'obtention de rendements durables, supérieurs à la moyenne. Par conséquent, le business plan joue également un rôle important dans la prospection de la clientèle et lors de négociations.

Objectifs d'un business plan

Le business plan:

- permet d'étudier de façon approfondie une idée ou un projet commercial et d'en démontrer la faisabilité;
- procure des bases de décision aux futurs partenaires commerciaux;
- permet de présenter des projets commerciaux de façon efficiente.

1.2

A quoi sert un business plan?

Au cours de son existence, une entreprise est continuellement confrontée à de nouvelles situations imprévues.

Dans ces circonstances, les entreprises ont souvent recours au soutien de partenaires.

Dans tous les cas de figure – demande de financement, mandat de négociation de vente, conseil – le business plan joue un rôle important dans les rapports avec les partenaires commerciaux.

Dans le cas d'une demande de financement, notamment au moyen de participations, le business plan est généralement indispensable car il permet de juger de votre idée commerciale. Les investisseurs qui, par un apport considérable de capital, s'engagent à participer à votre entreprise et donc à assumer une partie des risques, sont en droit de recevoir des informations détaillées sur votre entreprise. Il s'agit, pour vous, de répondre à ce besoin d'information.

Les utilisations majeures du business plan

Recherche d'investisseurs/consolidation des capitaux propres

Votre entreprise cherche de nouveaux actionnaires pour réaliser ses stratégies d'avenir. Or, ces investisseurs exigent toujours un business plan, au moyen duquel ils passent en revue les projets en tenant compte de vos conceptions commerciales en vue de perspectives de marché prometteuses.

Regroupements, reprises, planification de la succession et vente d'entreprises

Si vous voulez vendre votre société, un business plan vous aidera à la présenter de façon transparente. Un acquéreur éventuel examinera de plus près les sociétés dont la bonne santé lui semble évidente, et qu'il sait pouvoir intégrer avec succès. A l'inverse, en cas d'acquisition, vous prouvez au management de la société que vous voulez reprendre que vous pratiquez une politique d'ouverture,

en lui donnant un droit de regard dans votre propre entreprise.

Demande de financement par crédit ou par leasing

Aujourd'hui, la plupart des banques ne se contentent plus des traditionnels bilans et comptes de résultats. Les perspectives économiques de l'entreprise constituent un facteur de plus en plus important dans l'idée que se fait une banque de la solvabilité d'une entreprise. Même si les banques n'exigent pas toujours un business plan, ce document vous aidera à présenter votre entreprise ou vos projets de façon simple et rapide. En général, il est nécessaire d'établir un business plan lors de la création d'une entreprise.

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

1.3

Comment élaborer un business plan?

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

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

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

Règles de base concernant le fond

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

- Un business plan ne doit pas être rédigé de façon pléthorique mais se concentrer sur l'essentiel. Il convient donc de fournir les informations de fond ou complémentaires en annexe (appendice) et d'y faire référence dans le corps du texte.
- N'oubliez pas le principe «Don't make me think»: que vos formulations soient brèves et claires tout en ne laissant aucun point en suspens.

Règles concernant la forme

- Evitez de prendre une collection de feuilles volantes. Nous vous conseillons de relier ou d'agrafer votre business plan.
- Ecrivez sur la première page le nom, l'adresse, le numéro de téléphone de la société ainsi que le nom du principal responsable. Si vous voulez distribuer votre business plan à différents investisseurs, il est recommandé de numéroter et de personnaliser les différents exemplaires.

- N'oubliez pas de joindre un sommaire dans lequel les différents chapitres devront être structurés de façon logique. Numérotez les pages, ce qui permettra à l'investisseur de trouver plus facilement les informations qui l'intéressent.
- Les pièces jointes – bilans, analyses, curriculum vitae des membres de la direction, comptes rendus de journaux, documentation sur la société et ses produits, lettres de clients et de fournisseurs, etc. – ont leur place dans l'appendice.
- Structure rationnelle: dans la pratique, la structure de la check-list (cf. en fin d'ouvrage) et celle du chapitre «Structure et contenu du business plan» ont permis d'obtenir de bons résultats.

Structure du business plan

Résumé (ou Management Summary)

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

L'entreprise et sa stratégie

Le business plan doit informer en détail sur le contexte général de l'entreprise ou la situation initiale. Il présentera l'évolution passée de l'entreprise, les étapes franchies et les changements intervenus dans ses activités. De plus, ce chapitre évoquera ses forces et ses faiblesses. Votre stratégie constitue la base du business plan, lequel doit être en tous points conforme avec elle. Il vous faut donc exposer brièvement et simplement en quoi elle consiste.

Produits/services

Expliquez les prestations existantes et envisagées: qu'est-ce qui les rend particulièrement attrayantes, qu'est-

ce qui les caractérise? Soulignez bien les aspects vous paraissant les plus importants.

Marchés/clients

Aucune entreprise ne peut gagner sans une connaissance parfaite des marchés et des besoins de ses clients. Dans ce chapitre, vous présenterez votre marché en analysant la place que vous y occupez. Précisez également la position que vous pensez pouvoir atteindre dans le futur et expliquez comment vous réagiriez à de nouvelles tendances.

Concurrence

Ce sujet revêt une importance telle que le mieux est de lui consacrer un chapitre. Sur la base d'une analyse de la concurrence, présentez un bilan comparatif des atouts et faiblesses de votre entreprise face à ses concurrents effectifs ou potentiels. Et même si vous affirmez que votre entreprise est unique en son genre et qu'elle n'a aucun concurrent direct, il est important que vous justifiiez vos dires.

Marketing

Dans ce chapitre, vous cherchez à convaincre le lecteur que vous poursuivez une orientation bien définie en termes de marketing. Vous expliquez comment vous jugez le comportement d'achat actuel et futur des consommateurs, quelle politique de prix vous adoptez, quels moyens publicitaires vous voulez utiliser pour promouvoir efficacement la distribution de vos produits et services.

Production/livraison approvisionnement

Dans ce chapitre, décrivez les équipements de production actuels et futurs ainsi que les technologies que vous envisagez d'appliquer. Précisez quels sont les produits semi-finis ou les services que vous fournissez vous-mêmes et ceux que vous voulez vous procurer sur le marché. Citez les noms de vos principaux fournisseurs et exposez l'évolution du marché des matières premières sur lequel vous vous approvisionnez.

Recherche et développement

Le lecteur souhaite connaître l'origine du savoir-faire qui vous permet de faire face aux évolutions et tendances de votre secteur d'activité et comment vous pensez pouvoir conserver à long terme un avantage stratégique sur vos concurrents. Il faut lui expliquer comment vous réagissez face aux nouveautés et quels sont les projets de développement en cours ou planifiés. Précisez comment vous protégez vos produits et vos marques.

Localisation/administration

Localisation: où se trouve le siège de votre entreprise? Etes-vous implanté ailleurs? Quels avantages/inconvénients et possibilités de développement présentent les sites que vous avez choisis?

Administration: l'activité de votre entreprise doit être soutenue par une administration efficace. Expliquez comment vous pensez organiser vos services administratifs.



Technologie de l'information

L'informatique revêt une importance croissante pour une entreprise, tant pour la production des marchandises et des services que pour sa présence sur le marché. Vous devez donc exposer quelles applications sont déterminantes pour la mise en oeuvre de votre stratégie d'entreprise et comment vous assurez à long terme l'accessibilité et l'actualisation de votre infrastructure.

Management/outils de conduite

Management: dans ce chapitre, présentez votre équipe de direction (nom, formation et fonction de ses membres). Si votre entreprise dispose de conseillers ou d'un réseau d'experts, il convient également de présenter ces personnes ainsi que leur parcours professionnel. Avez-vous fixé vos principes de conduite par écrit? Quelle est votre politique salariale et comment concevez-vous le développement de votre personnel? Ces points doivent également être abordés dans ce chapitre. Outils de conduite: expliquez comment vous définissez vos objectifs, comment vous surveillez leur réalisation et informez la direction ainsi que le conseil d'administration de l'évolution de l'entreprise. De plus, vous exposez la structure et le rôle de votre gestion des risques.

Organisation

Organisation: décrivez l'organisation de votre entreprise (structure et processus).

Analyse des risques

Un certain nombre de risques peuvent menacer votre projet commercial. Dans ce chapitre, vous analysez les risques internes et externes à l'entreprise et procédez à leur évaluation. De plus, vous présentez des alternatives possibles à l'action envisagée.

Finances/planification financière/ concept de financement

Dans ce chapitre, vous exposez votre situation financière actuelle ainsi que les principales évolutions. A l'aide de la planification financière, vous indiquez la provenance des moyens requis et la manière dont ils doivent être utilisés de façon que vos objectifs puissent être atteints dans les délais prévus. Vous déterminez ainsi vos besoins en capitaux et élaborez un concept de financement.

2 Structure et contenu du business plan

2.1	Résumé (Management Summary)	14
2.2	L'entreprise et sa stratégie	16
2.3	Produits/services	22
2.4	Marché/clients	25
2.5	Concurrence	29
2.6	Marketing	31
2.7	Production/livraison/approvisionnement	34
2.8	Recherche et développement	37
2.9	Localisation/administration	39
2.10	Technologies de l'Information et de la Communication	40
2.11	Management/outils de conduite/organisation	43
2.12	Analyse des risques	48
2.13	Finances	50

2.1

Résumé

Le résumé (ou Management Summary) est le chapitre le plus important car c'est lui qui doit susciter l'intérêt du lecteur.

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

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

Questions relatives au projet

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

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

Le premier jet de votre résumé vous servira pour le plan détaillé. Il est recommandé, une fois votre business plan terminé, de retravailler votre résumé en tenant compte des nouveaux constats que vous avez faits. Référez-vous aux chapitres correspondants de votre business plan.

But du résumé

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

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

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

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

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

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



2.2

L'entreprise et sa stratégie 2.2.1 Entreprise

Une présentation claire
de la situation initiale crée
la transparence.

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

Généralités

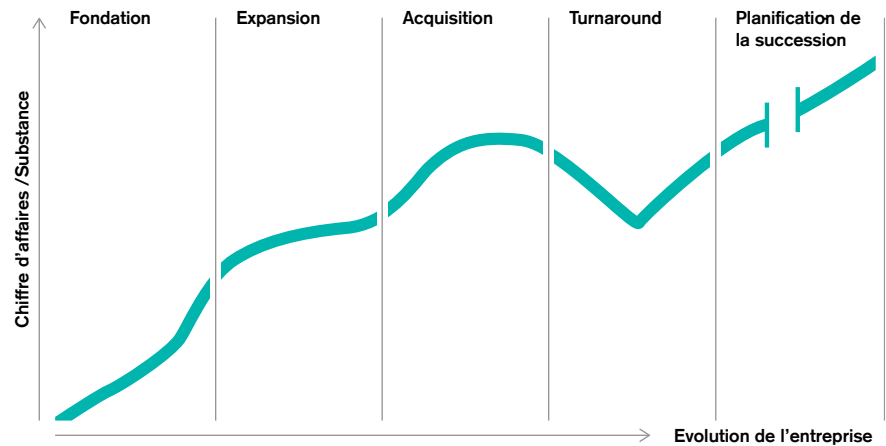
Arrière-plan historique

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

Situation actuelle

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

Illustration 1: Informations selon le contexte de financement



Caractéristiques des différentes phases citées dans le business plan

Fondation

- | | |
|--|-----------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Quelle idée vous a permis de réussir? | Fondation |
| <input checked="" type="checkbox"/> Quelles expériences possédez-vous dans ce domaine commercial? | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Pourquoi personne n'a réalisé cette idée jusqu'à présent? | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Qu'est-ce qui vous permet de concrétiser cette idée? | |
| <input checked="" type="checkbox"/> En avez-vous discuté avec des experts? Qu'en avez-vous retiré? | |

Expansion

- | | |
|---|-----------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Pourquoi pensez-vous que cette démarche soit nécessaire? | Expansion |
| <input checked="" type="checkbox"/> Quels objectifs stratégiques poursuivez-vous en élargissant vos activités commerciales? | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Quelle est l'évolution de la structure du capital par le passé et quels sont vos pronostics quant à la structure envisagée? | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Pourquoi ne pouvez-vous plus financer vous-même cette expansion? | |

Acquisition

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

Turnaround

- | | |
|--|-------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Quelle est la situation de départ et quels sont les problèmes? | Turn-around |
| <input checked="" type="checkbox"/> Pourquoi n'a-t-on pas reconnu plus tôt les problèmes? | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Quelles mesures de restructuration ont été prises (organisation, management, marketing, etc.)? | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Comment le management veut-il, à l'avenir, rendre la société plus productive? | |

Planification de la succession

- | | |
|---|--------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Pourquoi le propriétaire veut-il vendre? | Planification de la succession |
| <input checked="" type="checkbox"/> Quelles sociétés seront acquises, quelles sont les autres options? | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Qu'est-ce qui permet au management actuel d'effectuer une telle démarche? | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Quel soutien attend le management de l'actuel propriétaire? | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Avec quels partenaires financiers cherchez-vous à collaborer? | |

2.2.2 Stratégie d'entreprise

Montrez que vous planifiez votre avenir de façon active.

La vision et la stratégie de l'entreprise servent de base à votre business plan. La vision est l'image de votre entreprise projetée dans l'avenir. C'est votre boussole vers le futur. La voie qui y mène vous est indiquée par votre stratégie, c'est-à-dire par les objectifs stratégiques concrets que vous définissez.

Bon nombre d'entreprises investissent leurs ressources et leurs moyens financiers dans des projets qui leur permettent d'augmenter leurs parts de marché. Elles mettent tout en oeuvre pour damer le pion à leurs concurrents, estimant que c'est la seule façon de croître. On parle à ce sujet de pénétration sur le marché. Pendant de nombreuses années en effet, on a cru que les stratégies d'entreprise permettaient principalement de remporter une part plus importante de la demande. Il n'est donc pas étonnant qu'elles soient empreintes d'une multitude de slogans tirés du jargon militaire. Mais cette façon de procéder s'accompagne également d'une diminution des marges, d'une fragmentation des marchés et d'une course ruineuse à la compétitivité. A force de réduire les prix et de se disputer les clients, les entreprises ne parviennent plus à se consacrer à leur activité première, celle qui consiste à innover pour créer de nouveaux marchés. Pourtant, c'est bien cela qui importe.

Imaginez l'univers des marchés comme un royaume divisé. D'un côté se situent les branches existantes dans lesquelles prévalent les règles bien connues de la concurrence et les stratégies concurrentielles, chaque entreprise devant aller à la «pêche», une pêche de plus en plus difficile. De l'autre côté se trouvent les branches et les marchés à découvrir, une musique d'avenir, mais qui peut se révéler extrêmement rentable. Créez et élargissez votre propre marché: on parle alors de développement de marché.

Vision

L'élaboration d'une politique commerciale vous donne la possibilité de rendre votre vision accessible à des tiers. Pour ce faire, concentrez-vous sur les questions suivantes:

- ☒ A qui l'entreprise est-elle utile?
- ☒ Comment envisageons-nous l'entreprise dans dix ans?
- ☒ Que faisons-nous?
- ☒ Pourquoi le faisons-nous?
- ☒ Comment le faisons-nous?
- ☒ Quel résultat attendons-nous?

Conseil bibliographique

Stratégie Océan Bleu: Comment créer de nouveaux espaces stratégiques. Auteurs: W. Chan Kim et Renée Mauborgne. ISBN-13: 978-2-7440-6317-6

Illustration 2: Analyse SWOT

Analyse de l'entreprise

Points forts (strengths)	Points faibles (weaknesses)
Causes des succès déjà obtenus?	Quels sont les points faibles?
Atouts de l'entreprise pour l'avenir?	Quel produit est particulièrement peu rentable?
Quelles synergies peuvent être mieux exploitées?	Etc.
Etc.	

Analyse SWOT

Il faut que l'analyse des risques concorde avec la stratégie d'entreprise. De nombreux outils facilitent le management stratégique. L'un d'eux, qui a fait ses preuves, est l'analyse SWOT. Elle permet aux entreprises d'établir un profil de leur situation concurrentielle en tenant compte de leurs propres points forts/faibles (strengths/weaknesses) et des opportunités/menaces (opportunities/threats) que présente l'environnement.

Analyse de l'entreprise

L'analyse de l'entreprise est une introspection. Elle permet de déterminer quels sont actuellement ses points forts et ses points faibles. Pour y parvenir, il faut prendre en compte:

- la satisfaction des clients, des collaborateurs et des actionnaires
- les résultats financiers
- le savoir-faire technologique
- la conduite de l'entreprise
- la qualité du travail des collaborateurs
- le marketing, la production, les achats

Analyse de l'environnement

Opportunités (opportunities)	Menaces (threats)
Quelles nouvelles possibilités d'affaires s'offrent à l'entreprise?	Quels dangers menacent l'entreprise si l'on considère les tendances des marchés dans le contexte économique général?
Quelles tendances se dessinent?	Comment se comportent les concurrents?
Etc.	Les dispositions légales changent-elles?
	Un changement de technologie menace-t-il votre position sur le marché?
	Etc.

Analyse de l'environnement

Vous devez savoir saisir les opportunités offertes par le contexte général pour assurer la pérennité de votre entreprise. En revanche, divers facteurs peuvent menacer sa position future. PESTLE, l'acronyme de «Political, Economic, Social, Technological, Legal et Ecology» facilite une analyse systématique de l'environnement, que vous observez sous les aspects suivants:

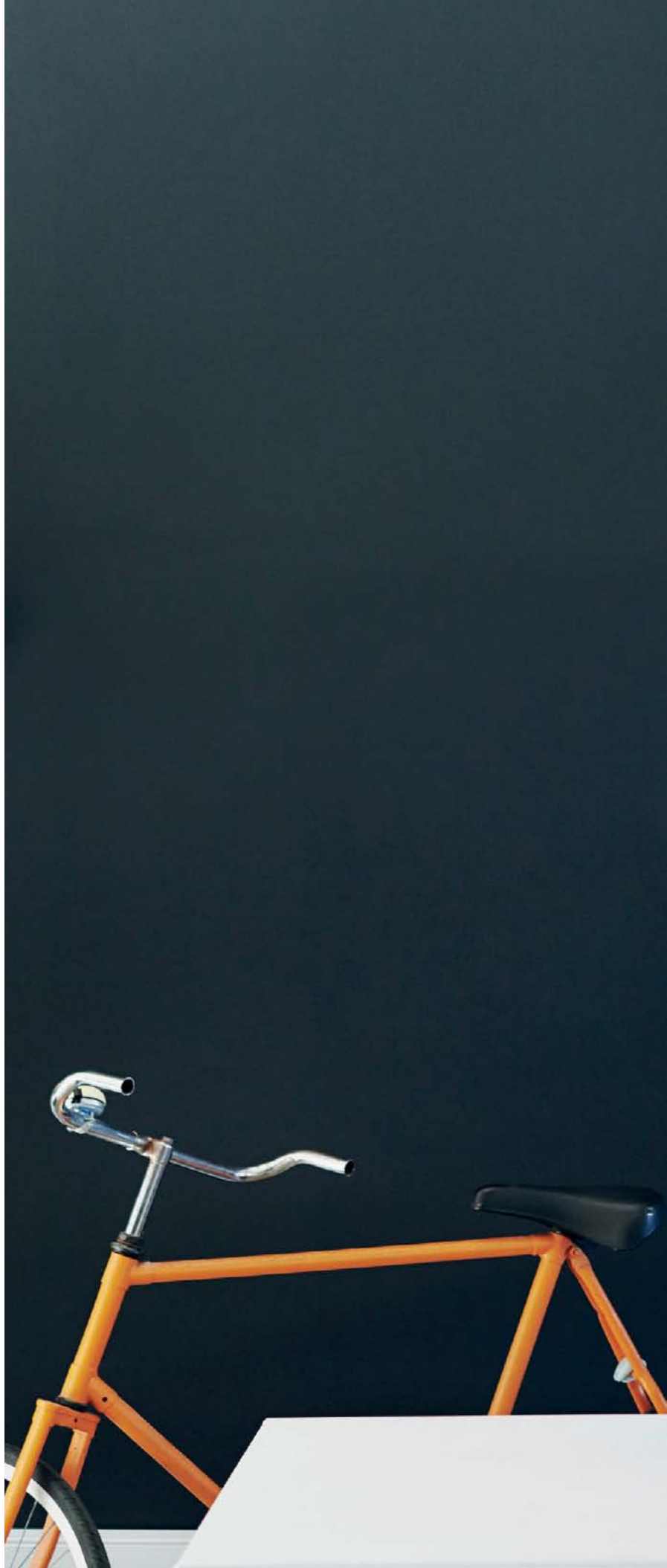
- Politique (stabilité, sécurité juridique, etc.)
- Economie (marchés, concurrence, conjoncture, etc.)
- Société (changements dans le domaine social, démographie, etc.)
- Législation (prescriptions, barrières commerciales ou embargos, etc.)
- Technologie (progrès technique, développements, etc.)
- Ecologie (importance et impact de l'environnement, prescriptions nationales et internationales au niveau environnemental, etc.)

Pour qu'elle soit complète, l'analyse SWOT doit s'achever par une synthèse, laquelle rappelle brièvement les points essentiels et explique dans quelle mesure les forces et les opportunités de l'entreprise l'emportent sur les faiblesses et les risques.

Stratégie

A l'aide de la stratégie, vous déterminez comment vous entendez garantir le succès à long terme. Ce faisant, vous décrivez vos objectifs, définissez les principales mesures à prendre et expliquez comment vous pensez atteindre vos objectifs. Pour développer votre stratégie, il est important que vous répondiez aux questions suivantes:

- ☒ Qu'est-ce qui rend votre entreprise unique?
- ☒ Quelles sont vos principales compétences?
- ☒ Comment voulez-vous vous présenter sur le marché?
- ☒ Quels grands défis devez-vous relever pour faire aboutir votre projet commercial?
- ☒ Quelles sont les opportunités et les menaces auxquelles vous devez réagir et comment comptez-vous le faire?





2.3

Produits/services

Les produits et services adaptés aux besoins de vos clients d'aujourd'hui et de demain.

Le développement de produits et de services adaptés aux besoins de la clientèle et leur commercialisation professionnelle constituent aujourd'hui les défis majeurs auxquels les entreprises sont confrontées. Voilà pourquoi vous devez décrire avec précision vos prestations commerciales dans votre business plan.

Produits et services

- ☒ Quels produits et services proposez-vous?
- ☒ Quelles sont les caractéristiques de chacun d'eux?
- ☒ Quels avantages présentent-ils pour les clients?

Portefeuille de produits

- ☒ Comment positionnez-vous vos produits et vos services sur le marché?
- ☒ Dans quel segment de prix vous situez-vous sur le marché?
- ☒ Quels standards de qualité offrez-vous? Sont-ils certifiés?
- ☒ Quelles prestations complémentaires proposez-vous (service après-vente, maintenance ou formation)?

Position dans le cycle de vie des produits

- ☒ Dans quelle phase de leur cycle de vie se trouvent vos produits et vos services?
 - Introduction
 - Croissance
 - Saturation
 - Maturation
 - Déclin

Avantages de vos produits et services pour la satisfaction des besoins de la clientèle

L'analyse des besoins des clients et des avantages que vos prestations commerciales présentent pour ces derniers vous aidera à identifier dans quelle mesure votre offre répond à la demande. Trop souvent en effet, il n'existe aucun marché pour des biens et des services offerts ou alors la demande est trop faible dans un créneau trop pointu.

- ☒ Connaissez-vous les besoins de vos clients actuels mais aussi futurs?
- ☒ Comment voulez-vous les satisfaire?

Vous trouverez dans le tableau ci-après (page 21), sous une forme très simplifiée, les prestations commerciales d'une société de conseil en personnel, compte tenu des intérêts et des besoins des consommateurs.

Illustration 3: Prestations commerciales/besoins des consommateurs à partir de l'exemple d'une société de conseil en personnel

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



2.4

Marché/clients

Une bonne connaissance du marché est le b.a.-ba de toute activité commerciale florissante.

Il est vital pour une entreprise d'avoir de parfaites connaissances du marché, des personnes et des organisations, des acquéreurs réels et potentiels. Ce n'est qu'à l'aide de solides études de marché et des constats que vous en tirerez que vous pourrez mener votre projet commercial au succès. En analysant le marché, vous construisez les bases sur lesquelles reposeront les décisions importantes. Montrez aux investisseurs que vous connaissez et comprenez le marché et que vous savez précisément la place que vous voulez y occuper.

Remettez au lecteur de votre business plan un aperçu du marché comportant notamment les points suivants:

Aperçu du marché

- ✓ Existe-t-il un marché attrayant pour vos produits et services?
- ✓ Comment se compose le marché et quelle est l'importance des marchés partiels?
- ✓ Quelle est la structure de la clientèle sur ces marchés?
- ✓ Qu'achètent les clients habituellement et pourquoi (tiennent-ils compte de la qualité, de l'environnement, du prix, des nouveautés)?
- ✓ Existe-il des créneaux libres (besoins peu ou pas du tout couverts)?
- ✓ Comment se présentent les mécanismes de marché dans votre branche (dépendance d'une clientèle occasionnelle, fidélité de la clientèle envers les concurrents, etc.)?
- ✓ Quels obstacles vous faut-il surmonter pour introduire de nouveaux produits et comment pensez-vous procéder?

Propre situation sur le marché

- ✓ Combien réalisez-vous de chiffre d'affaires/bénéfice avec quelles prestations?
- ✓ A combien s'élèvera, d'après vous, le taux de croissance des marchés-cibles dans les cinq prochaines années?
- ✓ Quelles prestations commerciales (produits, services, prestations complémentaires et supplémentaires) votre entreprise vend-elle aujourd'hui, et sur quels marchés (groupes-cibles, groupes d'acheteurs, canaux de distribution, marchés géographiques, etc.)?
- ✓ Sur ces derniers, quelle est votre part de marché?

Facteurs de réussite et évolution future

- ✓ Quels sont les facteurs de réussite sur ce marché (p. ex. service, conseil, qualité, prix) et pourquoi s'agit-il de ceux-là et non d'autres?
- ✓ Quels sont vos propres facteurs de réussite, comment les développez-vous dans le futur?
- ✓ Quelles tendances identifiez-vous et comment voulez-vous en tenir compte (courants de mode, produits de substitution, environnement, évolution démographique, etc.)?
- ✓ Comment le marché réagit-il à vos produits et services? A quelles réactions devez-vous vous attendre dans le futur?
- ✓ Comment évaluez-vous les opportunités/menaces pouvant avoir un impact sur votre succès futur?

Clients

- ✓ Quelle est votre structure de clientèle et comment évolue-t-elle?
- ✓ Existe-t-il des accumulations de risques (clients représentant plus de 15% du chiffre d'affaires)?
- ✓ Quelles opportunités/menaces vos clients présentent-ils en particulier?

Il est également possible de présenter l'aperçu du marché sur la base du modèle des cinq forces de Porter en matière de concurrence (page 27):

- Barrières d'entrée sur le marché
- Pouvoir de négociation des fournisseurs
- Pouvoir de négociation des acheteurs
- Menace des produits de substitution
- Rivalité intrasectorielle

Illustration 4: Les cinq forces en matière de concurrence

Déterminants de la menace liée aux nouveaux entrants

- Economies of Scale
- Produits différenciés
- Identité du marché
- Coûts de conversion
- Besoin en capital
- Accès à la distribution
- Avantages absolus en termes de coûts
 - Courbe d'apprentissage interne à l'entreprise
 - Accès à des inputs utiles
 - Conception de produits avantageuse, propre à l'entreprise
- Politique étatique

Déterminants du pouvoir des fournisseurs

- Différenciation des inputs
- Coûts de conversion des fournisseurs et des entreprises de la branche
- Concentration des fournisseurs
- Importance du volume de commandes pour les fournisseurs
- Coûts en rapport avec les chiffres d'affaires globaux de la branche
- Influence des inputs sur les coûts ou la différenciation
- Danger de l'intégration en aval en comparaison avec le danger de l'intégration en amont par des entreprises de la branche



Déterminants de la rivalité

- Croissance de la branche
- Coûts fixes (ou d'entreposage) contre création de valeur
- Phases de surcapacités
- Produits différenciés
- Identité des marques
- Coûts de conversion
- Concentration et équilibre
- Situation complexe en termes d'information
- Concurrence hétérogène
- Intérêts stratégiques de l'entreprise



Déterminants de la menace liée aux produits de substitution

- Rapport prix/prestation des produits de substitution
- Coûts de conversion
- Disposition des clients à la substitution

Déterminants du pouvoir des clients

- Pouvoir de négociation
- Concentration de clients contre concentration d'entreprises
- Volume de clients
- Coûts de conversion des clients en comparaison avec ceux de l'entreprise
- Niveau d'information des clients
- Capacité d'intégration en amont
- Produits de substitution
- Résistance

Sensibilité au prix

- Prix/chiffre d'affaires global
- Produits différenciés
- Identité des marques
- Influence sur la qualité et la prestation
- Bénéfices des clients
- Incitations des décideurs

Source: en référence au modèle des cinq forces de Michael Porter

Une entreprise novatrice trouvera toujours les moyens d'étudier son marché en profondeur.

Conseils pour l'étude de marché

- Ne vous fiez pas seulement à votre opinion ni à celle de vos partenaires les plus proches. Discutez le plus possible, et en personne, avec les clients, les consommateurs-utilisateurs, les concurrents et les experts. Préparez les entretiens à l'aide d'une check-list et documentez-les. Vous pouvez également les confier à un tiers indépendant.
- La façon la moins onéreuse d'obtenir des premières informations sur les marchés consiste à consulter ou visiter: Internet, magazines spécialisés, foires et salons, associations économiques et groupements professionnels, listes d'adresses, ouvrages de référence, commentaires de presse, Office fédéral de la statistique, organes de développement économique (p. ex. SECO ou CTI).
- Lors de l'évaluation du volume et du potentiel du marché, partez d'informations connues, extrapolez en vous basant sur des estimations fondées et travaillez à l'aide de scénarios.
- Examinez de près, et sous plusieurs aspects, vos évaluations de marché, et voyez si les différentes méthodes mènent à peu près aux mêmes résultats.
- Évaluez la demande future de vos produits en fournissant des références. Joignez en annexe, par exemple, vos enquêtes sur les intentions des acheteurs (y compris vos courriers), vos notes sur les estimations effectuées par le personnel vendeur, les avis des experts.
- Quelles tendances se profilent dans votre secteur d'activité et chez vos clients? Comment les avez-vous identifiées?

Attention

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

2.5

Concurrence

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

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

N'oubliez pas qu'il y a toujours un concurrent: même si vous développez aujourd'hui un concept de produit ou de service novateur, vous trouverez une autre société qui pourra également assurer les mêmes prestations, mais elle mettra généralement un certain temps à découvrir cette idée ou à adapter ses structures en conséquence. C'est une opportunité pour vous. Saisissez-la!

Parallèlement, cette concurrence constitue une sorte d'épée de Damoclès: en effet, que ferez-vous si elle s'aligne sur votre offre de prestations? C'est au plus tard au chapitre 2.8 «Recherche et développement» que vous devez avoir déterminé la marche à suivre dans pareil cas. Vous réalisez ici un important travail de préparation.

Entreprise concurrente

- ✓ Nom, localisation, activité, éventuellement nombre de salariés
- ✓ Marchés-cibles (sur quels marchés est-elle active?)
- ✓ Position sur le marché (chiffre d'affaires, parts de marché, rentabilité)
- ✓ Organisation de la vente, localisation des magasins, entrepôts, service de distribution
- ✓ Points forts et faibles en termes de concurrence
- ✓ Stratégies apparentes et réactions possibles de la concurrence

Produits concurrents

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

Éléments essentiels lors de l'étude de la concurrence:

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



Attention

Vous ne devez en aucun cas limiter votre analyse de la concurrence aux sociétés de votre marché intérieur ou à celles que vous connaissez bien. Il arrive souvent que la concurrence vienne de là où vous l'attendez le moins. Les grosses sociétés semblent souvent inamovibles et pourtant, lorsque la situation devient dangereuse, elles sont capables, en mobilisant d'énormes ressources, de défendre rapidement leur position sur le marché. Il est possible de rassembler davantage d'informations sur les sociétés concurrentes en parlant avec les clients, les fournisseurs, les experts et les membres d'associations professionnelles ou en vous rendant à une foire spécialisée. Demandez aux sociétés concurrentes de la documentation et des offres.

2.6

Marketing

Observez attentivement vos concurrents et mettez-vous à la place de vos clients.

Le terme «marketing» signifie approximativement «approche des marchés» et recouvre tout ce qui peut promouvoir les ventes. Dans votre stratégie de marketing, qui découle de la vision de votre entreprise, de sa politique commerciale et de ses objectifs, expliquez comment vos plans et vos activités répondent à la demande du marché. Pour ce faire, il n'est pas nécessaire que vous procédiez de façon scientifique. En observant attentivement les marchés et en vous mettant à la place de vos clients, vous devriez réunir des informations précieuses. Que votre clientèle et ses besoins soient au centre de vos préoccupations!

Le marketing aborde principalement deux questions:

- ✓ Quels sont les avantages pour les clients?
- ✓ Quels sont les avantages pour l'entreprise?

Planification axée sur le marché

Vous avez pour objectif de concevoir et de proposer des produits et des services axés sur les clients. C'est là qu'intervient le marketing: il vous permet de développer et de vendre avec succès des produits ou des services, mais aussi de vous positionner judicieusement sur le marché et de réagir aux opportunités qui se présentent à vous. Vous documentez le résultat de cette planification dans le «plan marketing», lequel répond aux questions suivantes:

- ✓ Avec quels produits ou services votre entreprise peut-elle répondre aux besoins de ses clients? Quelles caractéristiques doivent-ils présenter pour que leur vente soit un succès? Votre offre correspond-elle à la demande en termes de produits, design, conditionnement, prestations complémentaires, etc.?
- ✓ Quelles conditions du marché (clients, concurrence) devez-vous prendre en considération? Vous démarquez-vous grâce à des produits ou services différents (meilleure qualité, plus avantageux) de ceux de vos concurrents?
- ✓ Quels prix estimez-vous appropriés? Quel prix vos clients sont-ils prêts à payer?
- ✓ Comment comptez-vous proposer votre offre à vos clients (distribution/vente)? Faites en sorte que le client puisse obtenir vos produits de façon simple et rapide. Les procédures d'achat compliquées sont dissuasives.
- ✓ Où voulez-vous proposer vos produits et comment les y acheminez-vous? Vous devez choisir les localisations en fonction de ces paramètres et assurer la structure logistique (distribution).
- ✓ Comment vos clients sont-ils informés des avantages de vos produits ou de vos services (publicité/communication)? Seule une image positive de votre offre et de votre entreprise vous permettra d'établir des rapports de confiance et des relations durables.
- ✓ Dans quelle mesure et sous quelle forme faites-vous participer vos clients à la conception de vos produits ou services? En établissant régulièrement un dialogue actif avec vos clients existants et potentiels, vous augmenterez vos chances d'élaborer des produits qui seront compris, demandés et achetés sur le marché libre. Autre avantage d'une telle façon de procéder: non seulement vos clients satisfaits vous resteront fidèles mais ils se feront les distributeurs de votre marque en la recommandant activement à d'autres.

Vous connaissez la bonne solution – convainquez-en vos investisseurs!

Stratégie de marketing

Sur la base de vos objectifs de marketing, établissez à présent un plan général à long terme, définissez une idée directrice pour le développement de vos mesures de marketing. Il s'agit de votre stratégie de marketing. Veillez à ce quelle concorde avec les objectifs, la vision et la politique commerciale de votre entreprise.

Principes de la stratégie

Dans le cadre de votre stratégie concurrentielle, vous résumez les mesures qui doivent procurer des avantages concurrentiels à votre entreprise. En principe, il existe autant de stratégies concurrentielles que d'entreprises, mais on peut quand même les répartir en trois voire quatre catégories, selon le modèle proposé par Porter:

- **Leadership par les coûts**
Cette stratégie concurrentielle est basée sur le fait que votre entreprise assume le leadership par les coûts au sein de sa branche mais il faut, si vous l'adoptez, que vous disposiez réellement de la structure des coûts la plus avantageuse.
- **Différenciation**
Si votre entreprise propose un produit ou un service unique en son genre (Unique Selling Proposition ou USP), vous pouvez opter pour une stratégie de différenciation, laquelle ne se révélera judicieuse que si les coûts de la différenciation sont compensés par la valeur ajoutée du produit/service en question.
- **Ciblage des niches**
Il s'agit pour l'entreprise d'être la meilleure dans un segment particulier du marché. Elle n'a donc pas besoin de considérer le marché dans son ensemble mais doit uniquement se concentrer sur un groupe de clients spécifique, une ligne de produits ou un secteur géographique de son choix. On distingue deux variantes de ciblage:
 - **Ciblage de niches de coûts**
L'entreprise devient le leader des coûts au sein d'une niche.
 - **Ciblage de niches de différenciation**
L'entreprise adopte une stratégie de différenciation au sein d'une niche.

Vous trouverez ci-après un aperçu des stratégies de base génériques selon Michael Porter.

Illustration 5: Stratégies de base

au niveau de la branche	Avantage	Leadership par les coûts	Différenciation
		Focalisation sur les coûts	Focalisation sur la différenciation
spécifique à un segment¹		Avantage stratégique	

¹ il peut s'agir d'un groupe de consommateurs, d'une ligne de produits et/ou d'un secteur géographique

Source: Porter (1997), La concurrence selon Porter (édition: Village mondial)

Attention

Comme il existe de multiples façons d'orienter une stratégie de marketing, il est important de tirer les bonnes conclusions des études réalisées. Il est donc indispensable d'analyser avec précision les données réunies, notamment celles qui concernent les clients et les concurrents. Vous devrez ensuite faire preuve de créativité lors de la planification et de la mise en oeuvre.

2.7

Production/livraison/ approvisionnement

Présentez clairement la chaîne de valeur de votre entreprise.

Après avoir développé vos idées et vos stratégies, puis analysé votre environnement et votre propre situation, vous abordez une nouvelle étape, celle où le concept devient réalité. En effet, avant de pouvoir vendre vos produits ou vos services, vous devez respectivement les fabriquer ou les concrétiser. Présentez au lecteur de votre business plan votre chaîne de valeur avec clarté. Veillez à ce que vos explications soient toujours simples et puissent être comprises par tous.

Voici les principales questions que vous devriez aborder dans votre business plan:

Moyens de production

- ✓ Quels moyens de production voulez-vous utiliser et comment se présente votre infrastructure?
- ✓ Combien de collaborateurs employez-vous en production et quel est leur niveau de formation?
- ✓ Quelle est votre politique en matière d'entreposage et comment surveillez-vous son respect?

Technologie de production

- ✓ Quels procédés de production utilisez-vous (processus, étapes et niveaux de production, temps de rotation et de livraison)?
- ✓ Disposez-vous d'un savoir-faire particulier?
- ✓ Certains procédés dépendent-ils de personnages-clés de votre entreprise?
- ✓ Comment comptez-vous assurer et contrôler la qualité?
- ✓ Quelles améliorations techniques envisagez-vous pour votre entreprise (en vue de réduire les coûts et d'accroître la productivité, etc.)?

Capacités et lacunes

- ✓ Quelles sont vos capacités de production?
- ✓ Comment palliez-vous les manques provisoires de capacités?
- ✓ Quels investissements devrez-vous effectuer dans le futur pour maintenir et accroître vos capacités?

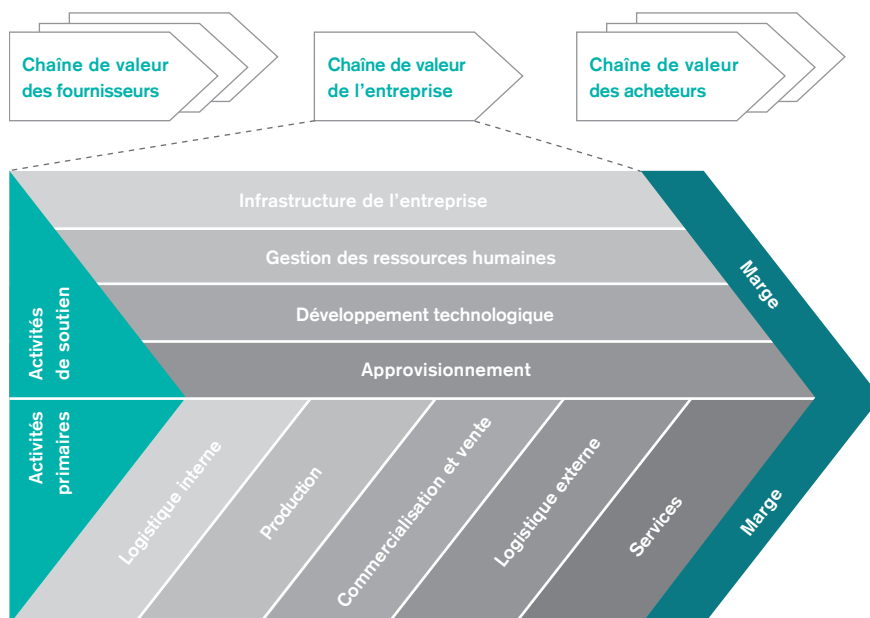
Principaux fournisseurs

- ✓ Quels sont vos principaux fournisseurs?
- ✓ Quels sont les délais de livraison?
- ✓ Comment vous assurez-vous de la qualité des produits achetés?
- ✓ Quels contrats avez-vous conclus avec vos fournisseurs (p. ex. contrats d'enlèvement)?

Matières premières

- ✓ Quels sont les délais de livraison?
- ✓ De quelles matières premières avez-vous besoin?
- ✓ Où vous procurez-vous ces matières premières?
- ✓ Quels sont vos principaux fournisseurs de matières premières?
- ✓ Comment vous prémunissez-vous des fluctuations de cours des matières premières?

Illustration 6: Chaîne de valeur



Source: Porter (1986), L'avantage concurrentiel (édition Dunod)

Ce n'est pas toujours le produit ou le service lui-même qui détermine sa valeur. Ce sont parfois aussi de nombreux éléments générés aux différentes «étapes de la création de valeur», lesquelles constituent la chaîne de valeur. Michael Porter la représente de la façon suivante:



2.8

Recherche et développement Préparez votre entreprise à relever les défis de l'avenir.

Une entreprise déploie des activités de recherche et de développement pour acquérir un nouveau savoir et investir ainsi dans son avenir. L'un des défis qu'elle doit relever consiste à associer recherche fondamentale et développement technologique dans un but rentable. Les réseaux de relations internationales prennent de plus en plus d'importance dans ce domaine.

Bien souvent, se laisser distancer par le progrès technologique signifie stagner, ce qui peut plonger certaines sociétés voire même des branches entières dans de grandes difficultés. Vous devez donc montrer comment vous acquérez de nouvelles connaissances et développez vos capacités de façon à trouver des solutions pratiques à des problèmes concrets.

Sources de savoir-faire

- ☒ Comment vous tenez-vous informé des nouveautés dans votre branche en qui concerne
 - les produits et les services?
 - les tendances sur les marchés et les évolutions tarifaires?
 - la technologie?
 - le développement du personnel?
- ☒ Quels réseaux de relations ou organes de conseil entretenez-vous et comment les utilisez-vous?
 - Quelle valeur ajoutée offrent-ils?
 - Pourquoi sont-ils importants pour votre entreprise?
 - Quelles qualifications apportent-ils?

Politique d'innovation

- ☒ Comment abordez-vous les innovations?
- ☒ Qui est responsable du développement
 - de vos produits et services?
 - de votre technologie?
 - de vos collaborateurs?
- ☒ Avec qui entretenez-vous une coopération (autres entreprises, instituts de recherche, universités, thinktank, etc.)?

Projets de développement en cours

- ☒ Quels sont vos projets de développement en cours?
- ☒ A quel stade d'avancement se trouvent-ils?
- ☒ Quels avantages en attendez-vous?
- ☒ Quand seront-ils mis en oeuvre?
- ☒ Quel montant devez-vous investir jusqu'à leur achèvement?

Projets de développement futurs

- ☒ Quels projets de développement envisagez-vous de lancer?
- ☒ Quels avantages en attendez-vous?
- ☒ Comment financerez-vous ces projets?
- ☒ Quand seront-ils mis en oeuvre?

Protection des produits et des marques

- ☒ Possédez-vous vos propres marques?
- ☒ Comment et où sont-elles protégées?
- ☒ Comment protégez-vous vos produits des abus de la part de vos concurrents?

Financement de projets de recherche et de développement

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

Evoquez, dans votre business plan, les risques possibles:

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

Attention

Il est rare que des partenaires financiers investissent dans une société qui ne possède qu'un produit (ou une technologie). Montrez que votre produit (votre technologie) peut être associé à d'autres ou qu'il est possible d'acheter des prestations commerciales de votre entreprise (p. ex. commerce dans votre pays de composants électroniques d'un fournisseur étranger, offres de services complémentaires comme la formation, etc.). Il est indispensable d'expliquer clairement les nouvelles technologies. Les investisseurs, en effet, ne sont pas des scientifiques. Décrivez les processus en termes simples et joignez, en annexe, toutes les informations techniques ainsi que le résultat d'expertises technologiques. Si les investisseurs font appel à des experts, ces derniers pourront, sans problème, juger de l'ensemble et procéder aux premiers contrôles. Il est également indispensable que l'investisseur sache quelles lois et dispositions nationales et étrangères peuvent, d'une façon ou d'une autre, concerner la production ou la vente de vos produits. Expliquez quelles mesures sont indispensables à un bon écoulement de vos produits dans les pays en question et de quelle manière vous comptez vous conformer aux réglementations éventuelles.

2.9

Localisation/administration

Le bon emplacement dépend des particularités de votre entreprise.

Vous pourrez aisément déterminer quel est le meilleur emplacement pour votre entreprise sur la base de critères objectifs. Il vous faudra étudier à la fois les facteurs durs et les facteurs mous. Les facteurs durs sont le lieu proprement dit de l'exploitation (terrain, locaux) ainsi que son environnement et sa zone d'attraction. Les facteurs mous sont la qualité de l'habitat, les offres culturelles et de loisirs, qui ont un impact sur les possibilités de recrutement de main d'oeuvre et la motivation des salariés dans leur travail.

Si vous possédez des photos de sites existants ou des plans virtuels de nouveaux sites, joignez-les à votre business plan. L'association des images et du texte permettra au lecteur de mieux se souvenir de votre présentation.

Domicile de l'entreprise

- ☒ Où se trouvent le siège et les éventuelles succursales de votre société?
- ☒ Les locaux d'exploitation sont-ils loués ou appartenent-ils à la société?
- ☒ Avantages et inconvénients de la localisation concernant:
 - la proximité de la clientèle
 - les fournisseurs
 - l'accès aux voies de communication et de transport
 - les conditions-cadres politiques
 - le marché de l'emploi, les possibilités de recrutement de salariés qualifiés
 - la structure des coûts
 - la structure des salaires
 - les programmes de développement économique

Fiscalité

- ☒ Quelle est votre charge fiscale annuelle à l'emplacement en question?
- ☒ Comment se présente votre planification fiscale?
- ☒ Existe-t-il des allègements fiscaux dans le cadre de l'encouragement au développement économique?

Possibilités de développement et d'expansion

- ☒ Quelles possibilités d'expansion le site d'implantation choisi offre-t-il à votre entreprise?
- ☒ Avez-vous prévu de vous implanter également sur d'autres sites?
- ☒ Sur quels critères basez-vous votre recherche de sites et quelle importance leur accordez-vous?

Administration

- ☒ Comment est structuré le secteur administratif et de quels services disposez-vous?
- ☒ Comment la comptabilité est-elle organisée?
- ☒ Quel est votre potentiel en informatique et en bureautique?
- ☒ Quel est le rapport entre les employés chargés de la production et de la vente et ceux du secteur administratif?

2.10

Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

Gagnez du temps dans votre travail quotidien et augmentez votre efficacité. Les TIC ménagent vos ressources et vous aident à prendre les bonnes décisions.

Dans un contexte d'âpre concurrence, il est indispensable que vous disposiez d'une bonne vue d'ensemble de votre entreprise. Grâce à l'informatique, vous pouvez obtenir et visualiser, «en quelques clics», les informations dont vous avez besoin parmi toutes celles qui sont enregistrées dans vos banques de données. Cet accès rapide et ciblé aux informations importantes ainsi que la transparence accrue constituent une base solide à la prise de décisions.

A l'ère des processus informatisés, la gestion et le contrôle automatiques des procédures, des machines et des installations sont devenus un important facteur de succès. Les processus de production assistés par ordinateur et entièrement montés en réseau réduisent les temps de rotation, permettant ainsi de baisser les coûts et d'accroître la compétitivité.

Expliquez, dans votre business plan, comment vous voulez utiliser les TIC dans votre entreprise de façon rentable. N'oubliez pas que vos lecteurs ne sont généralement pas des spécialistes de l'informatique. Veillez également à présenter la situation telle qu'elle est, avec des termes simples, sans vous perdre dans les détails.

Stratégie TIC

- ☒ Quelles applications TIC sont déterminantes pour la mise en oeuvre de votre stratégie d'entreprise?
- ☒ Certaines technologies nouvelles vous donnent-elles la possibilité de devancer vos concurrents (p. ex. technologie Internet telle que Web2.0)?
- ☒ De quelles ressources ou capacités disposez-vous ou avez-vous besoin pour exploiter les TIC?
- ☒ A quels partenaires achetez-vous des prestations TIC?

Matériel et logiciel

- ☒ Quels sont les principaux systèmes/applications TIC utilisés dans votre entreprise?
- ☒ Est-ce qu'ils répondent à vos exigences actuelles et futures?

Communication

- ☒ Quels sont les moyens et les technologies que vous utilisez pour communiquer avec vos clients, vos fournisseurs, les banques, etc.?
- ☒ Comment assurez-vous la présence sur Internet de votre entreprise, de vos produits et services?
- ☒ Comment utilisez-vous les nouveaux outils et technologies (p. ex. VoIP)?

Investissements TIC

- ✓ Quel montant avez-vous investi dans les TIC au cours des trois dernières années?
- ✓ Quels sont vos coûts en matière de TIC? Comment vous situez-vous dans ce domaine par rapport à vos concurrents?
- ✓ Quels investissements TIC planifiez-vous pour les deux à trois prochaines années?
- ✓ Quels sont les principaux projets informatiques que vous comptez réaliser à court et moyen termes?
- ✓ Comment procédez-vous pour que vos systèmes se maintiennent à un haut niveau technologique à l'avenir également?

Sécurité

- ✓ Vos collaborateurs disposent-ils des connaissances suffisantes et de l'expérience requise pour pouvoir utiliser les applications TIC en toute sécurité?
- ✓ Dans quelle mesure votre entreprise est-elle dépendante du bon fonctionnement des TIC (production, livraison, approvisionnement, etc.)?
- ✓ Disposez-vous d'un concept de sécurité TIC (sécurité et protection des données, protection contre les virus/le piratage, etc.)?





2.11

Management/outils de conduite/organisation

Les bons managers motivent, améliorent et misent sur le travail d'équipe. A l'aide de bons outils de conduite, vous atteindrez sûrement vos objectifs. Votre organisation doit encourager la créativité.

Planifier, organiser, coordonner et contrôler ne constituent qu'une partie des tâches d'un manager. Diriger signifie aussi vérifier en permanence si l'entreprise suit la stratégie adéquate dans un contexte d'évolution constante des marchés. Voilà pourquoi le manager surveille le cheminement de l'entreprise sur la base des objectifs définis et corrige les écarts de trajectoire.

Les investisseurs attachent beaucoup d'importance aux capacités et aux potentialités de l'équipe dirigeante. Bien entendu, le projet commercial doit s'annoncer prometteur, mais seule une équipe de direction jugée compétente pourra le mener au succès.

Par conséquent, les investisseurs accorderont une attention particulière aux diverses expériences antérieures, aux talents et à l'intégrité des membres de la direction. Avant de parler de financement, ils étudieront en détail le curriculum vitae de ces derniers. Il n'est donc pas étonnant qu'il leur arrive souvent de lire en premier ce chapitre de votre business plan.

Présentez votre équipe dirigeante, exposez vos principes de direction ainsi que votre politique en matière de personnel et de salaires, indiquez également quelles possibilités de formation et de perfectionnement vous voulez proposer. Si votre entreprise

dispose de réseaux de relations externes, d'un comité consultatif ou d'un investisseur individuel (business angel), vous devez également détailler cette forme de soutien et la motiver. Sachant que nul n'est parfait et n'a la maîtrise absolue de tous les domaines, vous pouvez demander à des personnes extérieures de vous assister dans certaines fonctions. En agissant de la sorte, vous prouverez au contraire que vous êtes doué d'un jugement réaliste puisque vous n'hésitez pas à présenter clairement vos faiblesses mais aussi les solutions trouvées.

Equipe dirigeante

- ☒ Indiquez la fonction, le nom et la formation des membres de votre équipe dirigeante (joignez des photos)
- ☒ Précisez dans le curriculum de chaque membre:
 - les écoles et les formations supérieures suivies
 - les expériences professionnelles antérieures et les qualifications
 - l'expérience professionnelle dans un domaine particulier
 - l'expérience du management
 - les compétences particulières
 - les grands succès déjà obtenus
 - les expériences spécifiques à la branche et les rapports avec les clients
- ☒ S'il y a des postes vacants au niveau du management, expliquez pourquoi, comment et quand vous comptez les pourvoir?

Principes de direction

- ☒ Avez-vous fixé par écrit vos principes en matière de direction, notamment en ce qui concerne:
 - le style de management?
 - la conduite et l'encouragement des collaborateurs?
 - la planification, les moyens de planification?
 - les structures?

Marketing pour le personnel

- ☒ Disposez-vous d'outils de planification des ressources humaines?
- ☒ Comment recrutez-vous votre personnel?
- ☒ Quels outils utilisez-vous pour sélectionner vos collaborateurs?

Politique salariale

- ☒ Quelle est votre politique salariale?
- ☒ Pensez-vous introduire des modèles de participation au résultat de l'entreprise (bonus, dividendes, programmes de remise d'actions ou d'options)?
- ☒ Qui doit bénéficier de ces modèles de participation?

Formation et perfectionnement

- ☒ Quelles mesures de formation et de perfectionnement prévoyez-vous pour votre personnel?
- ☒ Comment contrôlerez-vous l'utilité des mesures de formation et de perfectionnement?
- ☒ Quels sont les coûts et les avantages des mesures d'encouragement du personnel?

Attention

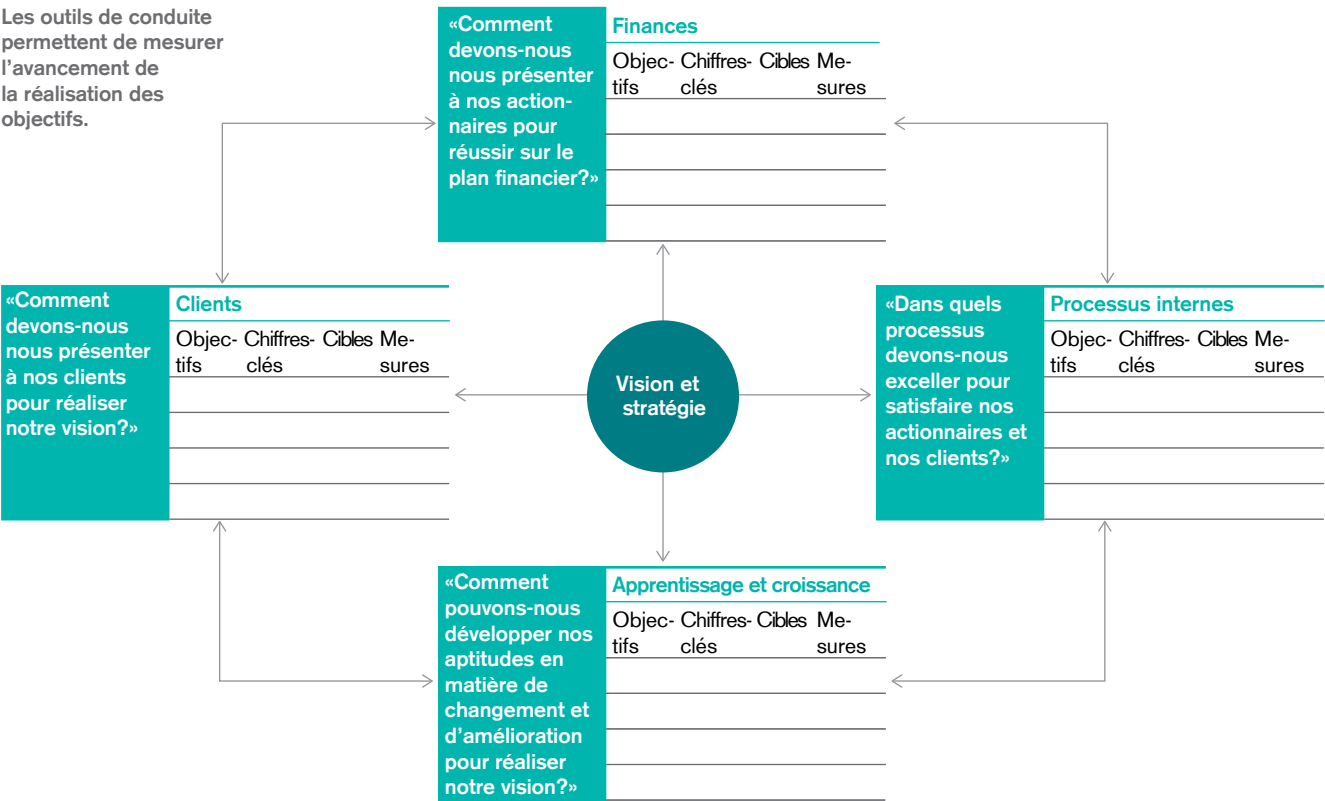
Il n'est pas rare que des amis ou des collègues se mettent ensemble à leur compte et fondent conjointement une entreprise. Si seuls des ingénieurs, par exemple, sont représentés dans l'équipe dirigeante d'une industrie technologique de pointe, cette dernière manquera de cadres compétents en matière de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

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

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

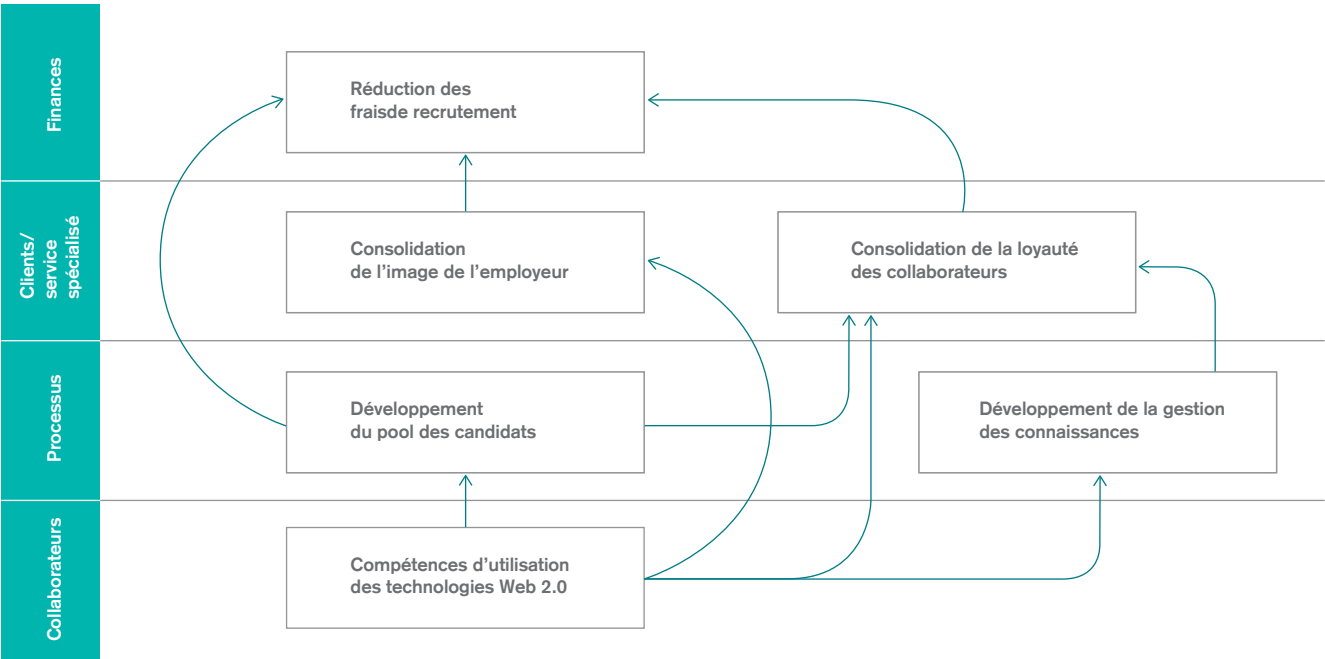
Dans certains cas, il est intéressant de savoir quel soutien en matière de management vous attendez de vos créanciers ou le nombre de tâches que vous seriez prêt à confier à des tiers. Il est également très intéressant de savoir avec quels conseillers externes votre entreprise est en relation (avocats, sociétés fiduciaires, agences de publicité, banques, conseillers en entreprise, investisseurs individuels (business angels), organes de conseil).

Illustration 7: Outils de conduite dans le modèle de base du BSC



Source: Kaplan et Norton (1997)

Illustration 8: Exemple de rapports de cause à effet dans le modèle de base du BSC



Les entreprises élaborent une vision ou des stratégies et se fixent des objectifs mais, bien souvent, elles échouent lorsqu'il s'agit de les mettre en oeuvre et de surveiller leur réalisation. Si vous ne disposez pas d'outils de conduite appropriés, vous risquez de ne pas identifier (à temps) les écarts par rapport à l'orientation choisie et de vous trouver confronté à de sérieuses difficultés. Des outils de conduite utilisés de manière systématique vous procureront une vue d'ensemble de l'évolution de votre entreprise et le temps requis pour réagir aux changements de façon adéquate.

Comme il existe une multitude d'outils, de systèmes et de méthodes de management, chaque entreprise doit déterminer lesquels lui conviennent et sous quelle forme elle souhaite les exploiter.

Le **Balanced Scorecard** (BSC), qui s'est imposé en tant que système de management, aide les entreprises à poursuivre leurs objectifs selon une stratégie respectant l'équilibre entre différentes perspectives: financière, clients, processus internes, collaborateurs. Le BSC permet de mesurer les objectifs et de définir les mesures requises pour la mise en oeuvre. Il met en évidence les rapports de cause à effet de différents paramètres, financiers notamment.

Outils de conduite stratégiques

- ☒ Comment avez-vous élaboré votre stratégie?
- ☒ Comment contrôlez-vous la réalisation de vos objectifs stratégiques?
- ☒ Comment réagissez-vous face aux écarts par rapport à la ligne adoptée?
- ☒ Quels indicateurs clés de performance (KPI) surveillez-vous?

Outils de conduite opérationnels

- ☒ Quels types de plan annuel établissez-vous?
- ☒ A quelle fréquence comparez-vous la situation actuelle et la situation ciblée?
- ☒ Comment réagissez-vous face aux écarts par rapport à la ligne adoptée?
- ☒ Quels autres outils de conduite opérationnels utilisez-vous?

Systèmes d'information de gestion (MIS)

- ☒ Comment et avec quelle fréquence le management (direction de l'entreprise, conseil d'administration) est-il informé de l'évolution de l'entreprise?
- ☒ Comment les compétences décisionnelles sont-elles réglées?
- ☒ Pensez-vous améliorer les systèmes d'information de gestion?

Gestion des risques

- ☒ Comment la gestion des risques est-elle organisée?
- ☒ Existe-t-il des risques susceptibles de menacer sérieusement l'entreprise?
- ☒ Contre quels risques vous assurez-vous?
- ☒ Quelles autres mesures prenez-vous pour réduire les risques?

Controlling du personnel

- ☒ Quels objectifs convenez-vous avec vos collaborateurs?
- ☒ Comment les définissez-vous et surveillez-vous leur réalisation?
- ☒ Comment réagissez-vous en cas d'écarts?

Seule une bonne organisation crée le cadre requis pour le développement de la créativité.

Une organisation bien structurée est essentielle à la bonne marche d'une entreprise: elle fournit la base nécessaire à la prise de décisions d'ordre économique. Une attribution claire des tâches, des compétences et des responsabilités, un système administratif léger et des processus simples vous permettent d'encourager l'esprit de créativité chez vos collaborateurs.

Organisation (structure et processus)

- ☒ Comment se présente votre organisation (structure et processus) (il est recommandé de joindre un graphique)?
- ☒ Quels sont les points forts/faibles de votre organisation?
- ☒ Avez-vous l'intention d'améliorer votre structure organisationnelle?

2.12

Analyse des risques

L'identification des risques est la première étape dans le processus de leur élimination.

C'est en matière de financement par des fonds de tiers, et surtout d'autofinancement, que l'évaluation des risques joue un rôle primordial. Lorsqu'ils placent de l'argent dans une société, l'entrepreneur, les investisseurs et les bailleurs de fonds sont conscients de courir des risques, mais ceci même est la condition de toute activité commerciale. Soulignez les incertitudes et les risques du projet décrit dans le business plan et dites comment vous comptez les surmonter.

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

Analyse des risques

L'analyse des risques comporte trois étapes:

- **Identification des risques**
Il s'agit d'identifier les risques et les tensions possibles.
- **Évaluation des risques**
Il s'agit de définir dans quelle mesure les risques peuvent se concrétiser et quelles en seraient les conséquences.
- **Gestion des risques**
Il s'agit ici de savoir aborder les risques, de définir des mesures permettant de les limiter ou de les éviter et, enfin, de surveiller l'efficacité de ces dernières.

Illustration 9: Analyse des risques

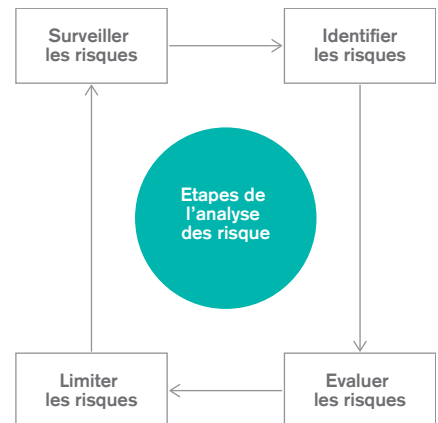
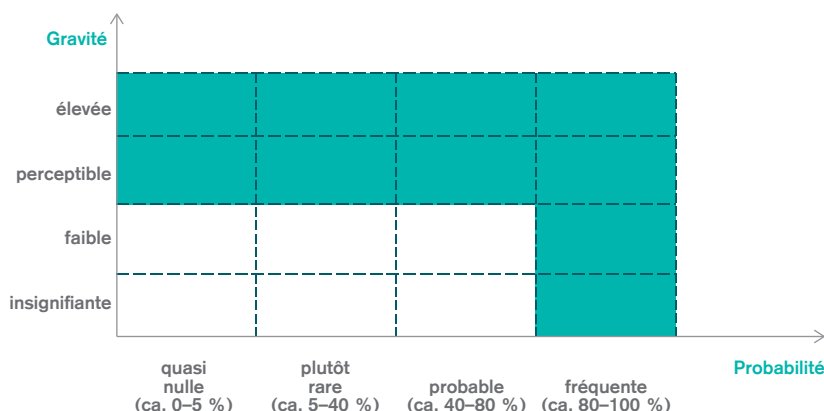


Illustration 10: Matrice des risques



Dans le cadre de la gestion des risques, les risques identifiés sont généralement représentés sous forme de matrice, laquelle fait une distinction entre la «Probabilité de réalisation des risques» et les «Conséquences» ou la «Gravité».

Risques

Risques stratégiques

- Quels risques peuvent être liés à l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché ou au changement des besoins ou du comportement des consommateurs?
- Y a-t-il une menace de reprise agressive (mergers & acquisitions) par un concurrent?
- Les compétences du management sont-elles suffisantes?
- Etc.

Risques du marché

- Comment l'entreprise est-elle préparée à une augmentation des intérêts?
- Comment exploiter les fluctuations monétaires et minimiser les risques?
- Comment l'entreprise est-elle préparée à une inflation ou à une déflation?
- Etc.

Risques financiers

- Y a-t-il suffisamment de liquidités au cas où il faudrait y recourir?
- Est-il possible d'effectuer les investissements nécessaires?
- Les placements financiers et les ressources sont-ils optimisés?
- Comment l'entreprise se pr munitelle des pertes sur débiteurs?
- Etc.

Risques opérationnels (risques purs)

- Des risques menacent-ils l'entreprise au niveau de sa responsabilité civile produits?
- Comment l'entreprise est-elle préparée à l'absence de collaborateurs ou de cadres due à un accident ou à une maladie?
- Etc.

- Comment la société est-elle préparée aux conséquences d'un incendie?
- Quels dommages écologiques l'activité de l'entreprise pourraitelle causer et comment les prévenir?
- Etc.

- Quels sont les risques liés à une interruption de l'exploitation en raison de grèves ou de circonstances adverses?
- Etc.

2.13

Finances

L'obtention des moyens financiers nécessaires et leur affectation judicieuse détermineront le succès de votre projet.

Le management a pour tâche principale de réunir des capitaux en vue de financer l'entreprise. Plus les formes de financement possibles sont nombreuses, plus il est difficile de choisir la mieux appropriée et un financement mixte équilibré.

Dans votre business plan, vous devez convaincre les investisseurs et les banques que vous réunissez les conditions requises pour établir une planification sérieuse, objective et fondée de vos besoins en capitaux de façon à pouvoir élaborer un solide concept de financement.

Lorsque vous présentez vos chiffres financiers, essayez de les structurer en fonction de différents scénarios (worst et best case). Donnez des précisions sur les plus importants d'entre eux et illustrez vos explications par des graphiques.

Planification financière

La planification financière a principalement pour but de montrer comment la situation financière de l'entreprise évoluera si tous les objectifs sont atteints dans les délais prévus.

Outils de planification financière

Le tableau ci-après présente les outils de planification financière et explique ce qu'on peut en déduire.

Passé et présent

(les deux ou trois dernières années)

- Comptes annuels et rapport de l'organe de révision
- Evolution des chiffres réels
- Chiffres-clés

Futur

(les deux ou trois prochaines années)

- Bilan prévisionnel
- Compte de résultats prévisionnel
- Tableau de financement prévisionnel
- Concept de financement
- Plan des liquidités
- Plan d'investissement

Planification financière à long terme

Instruments	Qu'est-ce qui intéresse les investisseurs?
Bilan prévisionnel	<ul style="list-style-type: none">• Situation financière actuelle et à venir
Compte de résultats prévisionnel	<ul style="list-style-type: none">• Rendement à venir
Tableau de financement prévisionnel	<ul style="list-style-type: none">• Fluctuations des investissements et du financement (p. ex. selon le plan d'investissement)• Evolution future du cash-flow disponible• Besoins financiers à long terme

Planification financière à court terme

Instrumente	Qu'est-ce qui intéresse les investisseurs?
Budgétisation du compte des liquidités	<ul style="list-style-type: none">• Capacité actuelle de paiement• Besoins financiers à court terme
Plan détaillé ¹	<ul style="list-style-type: none">• Comment réaliser vos objectifs financiers?

¹ ne sera pas approfondi ici.

Façon de procéder pour établir des plans et des concepts financiers

Nous vous conseillons de commencer par une planification financière à long terme se composant d'un bilan prévisionnel, d'un compte de résultats prévisionnel et d'un tableau de financement prévisionnel. Dans une seconde étape, vous pourrez, si nécessaire, compléter pour l'année courante votre planification financière à long terme par une planification financière à court terme. Cette dernière nécessite une budgétisation des liquidités de votre entreprise et des analyses détaillées. Nous vous conseillons, à cet effet, d'utiliser les budgets annuels. Vous devez être conscient que tous les comptes, qu'ils soient à long ou à court terme, sont dépendants les uns des autres; il est donc indispensable de les établir de façon logique les uns par rapport aux autres. Par exemple, vous pouvez définir un bilan prévisionnel sur la base de comptes de résultats prévisionnels et de tableaux de financement prévisionnels existants. De même, la budgétisation des liquidités ne peut s'établir que sur la base de différentes planifications partielles à long terme telles

que la planification des investissements, la planification de la production, etc.

Remarques sur la planification financière à long terme

Le tableau de financement prévisionnel indique quels sont les besoins financiers pour les trois à cinq prochaines années. Vous devez à présent élaborer un concept précisant comment vous comptez couvrir ces besoins. Utilisez votre marge entrepreneuriale pour vérifier toutes les options de financement possibles

- Quels besoins en capitaux pouvez-vous couvrir par vos propres moyens (y c. ceux de vos amis et de votre famille)?
- A quelles formes de financement par des tiers recourir?
- Quelles garanties pouvez-vous apporter?
- Comment les fonds de tiers requis seront-ils rémunérés et remboursés (admissibilité)?
- Quelles sont vos solutions alternatives au concept de financement exposé? Tandis que le factoring et le leasing permettent de ménager les liquidités, le capital-risque, les investisseurs individuels (business angels) et les subsides publics en matière de recherche facilitent le lancement d'une activité.

Lorsque vous étudiez les différents modes de financement, n'oubliez pas les aspects fiscaux, notamment dans le cas d'une acquisition ou d'un management buyout (MBO).

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

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

Remarques sur le concept de financement

Votre futur partenaire financier n'attend pas de vous que vous exposiez, dans votre business plan, un concept de financement parfaitement élaboré. Il suffit que vous lui justifiiez les résultats de votre planification financière et que vous ayez un concept global. Généralement, vous élaborerez avec votre banque votre financement détaillé à partir de vos analyses. Ainsi, votre partenaire disposera d'une marge suffisante pour déterminer la combinaison de financements la plus appropriée à votre cas.

Exemple de financement mixte

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

(montants en milliers de CHF)

Attention

Les investisseurs et les bailleurs de fonds apprécient que les personnages-clés de l'entreprise apportent une contribution importante au financement. Pour des raisons de tactique, et pour simplifier vos négociations, il peut donc être avantageux pour vous d'exposer la façon dont vous envisagez, à l'avenir, la constitution du capital de votre entreprise. Il peut être également utile de parler des méthodes de financement appliquées jusqu'à présent. Exposez vos besoins financiers antérieurs et la façon dont ils ont été couverts; votre investisseur pourra ainsi juger de l'engagement des personnages-clés de votre entreprise et des établissements de crédit jusqu'à présent.

Capacité d'endettement

Les banques et d'autres investisseurs veulent surtout connaître le degré d'endettement maximal que votre entreprise peut supporter, c'est-à-dire votre capacité d'endettement. En d'autres termes, il s'agit du cash flow disponible que vous pouvez soit verser dans les bénéfices, soit conserver en réserve en vue de l'expansion de votre entreprise. Ce cash flow disponible devrait suffire à couvrir, sur 5 à 8 ans, le paiement des intérêts et (théoriquement) le remboursement des dettes d'exploitation. Les entreprises appliquent de plus en plus cette méthode de la capacité d'endettement pour définir la structure de leur capital.

Quels avantages présente la méthode de la capacité d'endettement?

Avantages pour l'entreprise:

- Possibilité d'évaluer le propre potentiel de financement en tenant compte du point de vue des bailleurs de fonds
- Définition de la structure du capital en fonction du profil de risque de l'entreprise
- Base permettant d'évaluer et donc de garantir la capacité de financer les investissements futurs

Avantages pour les investisseurs et les bailleurs de fonds:

- Prise en compte de l'ensemble de l'entreprise et de tous les paramètres («facteurs durs et mous») dans le cadre de l'analyse du crédit
- Détermination du montant de la dette en fonction de la capacité du preneur de crédit de payer les intérêts et de rembourser le capital

Index des illustrations

Illustration 1: Informations selon le contexte de financement	17
Illustration 2: Analyse SWOT	19
Illustration 3: Prestations commerciales/besoins des consommateurs à partir de l'exemple d'une société de conseil en personnel	23
Illustration 4: Les cinq forces en matière de concurrence	27
Illustration 5: Stratégies de base	33
Illustration 6: Chaîne de valeur	35
Illustration 7: Outils de conduite dans le modèle de base du BSC	45
Illustration 8: Exemple de rapports de cause à effet dans le modèle de base du BSC	45
Illustration 9: Analyse des risques	48
Illustration 10: Matrice des risques	49

Le business plan en check-list

Page 12	Résumé	<ul style="list-style-type: none"> Aperçu du business plan 	<input checked="" type="checkbox"/> Projet commercial, stratégie d'entreprise, prestations commerciales, équipe dirigeante, besoins financiers et rôle du partenaire financier
Page 14	L'entreprise et sa stratégie	<ul style="list-style-type: none"> Données historiques Situation actuelle Autres informations selon le contexte de financement 	<input checked="" type="checkbox"/> Fondateurs, date de fondation, développement, succès enregistrés <input checked="" type="checkbox"/> Structure juridique et de participation, chiffres-clés <input checked="" type="checkbox"/> Réglementation relative à la fondation, à l'expansion, aux acquisitions, au financement «turnaround» et aux dispositions de succession
Page 20	Produits/services	<ul style="list-style-type: none"> Prestations commerciales 	<input checked="" type="checkbox"/> Description détaillée des prestations commerciales, des avantages pour les clients, des besoins de ces derniers, de même que des avantages et désavantages par rapport aux produits de la concurrence
Page 23	Marché/clients	<ul style="list-style-type: none"> Aperçu du marché Propre position sur le marché Appréciation du marché/étude de marché 	<input checked="" type="checkbox"/> Analyse de marché, structure de la clientèle, motivation d'achat <input checked="" type="checkbox"/> Marchés partiels prospectés, groupes-cibles de clientèle, canaux de distribution <input checked="" type="checkbox"/> Tendances du marché, barrières d'entrée sur le marché, estimation des taux de croissance des marchés partiels
Page 27	Concurrence	<ul style="list-style-type: none"> Entreprises concurrentes Produits de la concurrence 	<input checked="" type="checkbox"/> Nom, domicile, marchés-cibles, position sur le marché, points forts et points faibles <input checked="" type="checkbox"/> Assortiment, propriétés, prestations complémentaires
Page 29	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Segmentation du marché Prospection sur le marché Structure des prestations Chiffre d'affaires visé 	<input checked="" type="checkbox"/> Marchés-cibles, groupes de clients <input checked="" type="checkbox"/> Vente, PR, publicité, promotion, distribution <input checked="" type="checkbox"/> Politique en matière d'assortiment, de produits, de services et de prix <input checked="" type="checkbox"/> Volume de ventes à réaliser par marché partiel dans les 5 prochaines années, parts visées dans les marchés partiels en question
Page 32	Production/livraison/approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> Production Fabrication Approvisionnement 	<input checked="" type="checkbox"/> Production propre, production par des tiers <input checked="" type="checkbox"/> Processus, déroulement, contrôle de la qualité <input checked="" type="checkbox"/> Achat de marchandises et de matériel, sources d'approvisionnement et conservation de ces dernières
Page 35	Recherche et développement	<ul style="list-style-type: none"> Pipeline/projets de développement en cours 	<input checked="" type="checkbox"/> Management par étapes
Page 37	Localisation/administration	<ul style="list-style-type: none"> Localisation Administration 	<input checked="" type="checkbox"/> Domicile de l'entreprise et de ses succursales, avantages et désavantages de la localisation choisie <input checked="" type="checkbox"/> Structure de l'administration, organisation de la comptabilité, capacités au niveau des bureaux
Page 38	Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)	<ul style="list-style-type: none"> Infrastructure Tendances 	<input checked="" type="checkbox"/> Accessibilité, sécurité, compatibilité et mise à jour du système <input checked="" type="checkbox"/> Développements attendus et investissements correspondants
Page 41	Management/outils de conduite/organisation	<ul style="list-style-type: none"> Equipe dirigeante Curriculum vitae des membres Conseillers (scientifiques ou investisseurs individuels) 	<input checked="" type="checkbox"/> Membres, responsabilités, rémunération, aptitudes particulières <input checked="" type="checkbox"/> Formation, écoles fréquentées, expériences professionnelles, succès enregistrés <input checked="" type="checkbox"/> Curriculum vitae, compétences techniques et avantages pour l'entreprise
Page 46	Analyse des risques	<ul style="list-style-type: none"> Risques internes Risques externes Risques opérationnels 	<input checked="" type="checkbox"/> Management, production, marketing, finances, personnel <input checked="" type="checkbox"/> Risques d'ordre économique, écologique, juridique et social <input checked="" type="checkbox"/> Responsabilité produits, responsabilité civile
Page 49	Finances	<ul style="list-style-type: none"> Planification financière à court et à long termes Concept de financement 	<input checked="" type="checkbox"/> Définition des besoins de financement à l'aide du bilan prévisionnel, du compte de résultats prévisionnel, du tableau de financement prévisionnel et du plan des liquidités <input checked="" type="checkbox"/> Couverture des besoins de financement par l'apport de capital frais, origine de ce dernier



CREDIT SUISSE (Suisse) SA

Case postale

CH-8070 Zurich

credit-suisse.com/businessesasy

Les informations fournies constituent un support marketing. Elles ne doivent pas être interprétées comme un conseil financier ou autre fondé sur la situation personnelle du destinataire ni comme le résultat d'une analyse indépendante et objective. Les informations fournies dans le présent document ne sont pas juridiquement contraignantes et ne constituent ni une offre ni une incitation visant à la conclusion de quelque transaction financière que ce soit. Les informations fournies dans le présent document ont été élaborées par Credit Suisse Group AG et/ou ses sociétés affiliées et ses filiales (ci-après CS) avec le plus grand soin et en toute bonne foi. Les informations et les opinions exprimées dans le présent document reflètent celles du Credit Suisse au moment de la rédaction et sont sujettes à modification à tout moment sans préavis. Elles proviennent de sources considérées comme fiables. Le CS ne fournit aucune garantie quant au contenu et à l'exhaustivité de ces informations et décline toute responsabilité pour les pertes qui pourraient résulter de l'utilisation de ces informations. Sauf mention contraire, les chiffres n'ont pas été vérifiés. Les informations fournies dans le présent document sont réservées au seul usage de son destinataire. Il est interdit d'envoyer, d'introduire ou de distribuer ces informations ou une copie de celles-ci aux Etats-Unis ou de les remettre à une personne US (au sens de la Regulation S de l'US Securities Act de 1933, dans sa version amendée). La reproduction intégrale ou partielle du présent document sans l'accord écrit du CS est interdite. Copyright © 2016 Credit Suisse Group AG et/ou ses sociétés affiliées et ses filiales. Tous droits réservés.